التخطيط الإستراتيجي في التعليم

(دليل التربويين)

شارلي دي ماكين

نقله إلى العربية

أ. د. فهد بن إبراهيم الحبيب





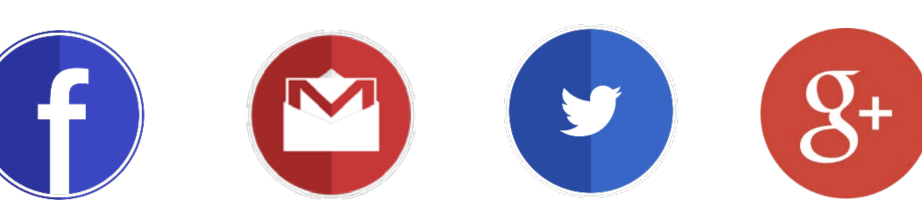






books4arab.com




التخطيط الإستراتيجي
في التعليم

(دليل التربويين)

نقله إلى العربية

أ.د. فهد إبراهيم الحبيب

أستاذ سياسة التعليم والإدارة المشارك





Original Title

Guide to Strategic Planning for Educators

Shirley D. McCune

ISBN 0-87120-140-2

ISBN 978 - 9960 - 54 - 542 - 4

الطبعة العربية الأولى 1429هـ ـ 2008م

الناشر Obeikan العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937574/2937581، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ماكين، شارلي دي

التخطيط الإستراتيجي في التعليم./ شارلي دي ماكين؛ فهد إبراهيم الحبيب.

- الرياض 1429هـ

62 ص؛ 14 × 21سم

ردمك: 4 - 542 - 54 - 9960 - 978

1 - التخطيط التربوي أ. الحبيب، فهد إبراهيم (مترجم)

ب. العنوان

ديوي: 371.207 1429 / 4132

ردمك: 4 - 542 - 54 - 9960 - 978 رقم الإيداع: 4132 / 1429

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر Obeikan العبيكان و Mohammed bin Rashid Al Maktoum Foundation

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة Obeikan العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595



المحتويات

الموضـوع الصفحة

الموضوع الصفحة

الموضوع الصفحة

مقدمة المترجم

يعد هذا الكتاب الذي بين أيدينا عملاً تربوياً علمياً جمع بين طيات صفحاته العرض والتحليل لموضوع مهم وضروري لكل المشتغلين في حقل التربية والتعليم، ألا وهو موضوع التخطيط الإستراتيجي في التعليم.

فالكتاب ينتمي إلى المجال التربوي عموماً، ويقع ضمن اهتمامات فرع الإدارة التعليمية، ويشتمل على ثلاثة فصول: أولها عن القوى المؤثرة في الأنظمة التعليمية في إطار التخطيط الإستراتيجي، والثاني عن التخطيط الإستراتيجي في التعليم، والثالث عن الإدارة الإستراتيجية والقيادة وتأتي أهمية ترجمة هذا الكتاب من موضوعه المهم حول اتباع أساليب التخطيط الإستراتيجي في وضع السياسات التعليمية وتنفيذها، وهو ما يعوزه المشتغلون بالإدارة التعليمية. وصانعو القرار التربوي والمربون بصفة عامة.

وتأتي إيجابية الترجمة العربية في النقاط الآتية:

1. الكتاب يبرز أهمية العوامل والقوى الاجتماعية والاقتصادية والإثنية اليموجرافية في التأثير على فاعلية النظم التعليمية وكفايتها.
2. يبرز الكتاب قيمة عملية التخطيط الإستراتيجي في مجال الإدارة التعليمية من حيث كونها عملية علمية مستقبلية تنطوي على فلسفة المجتمع من التعليم وأهدافه.
3. يستعرض الكتاب أيضاً الأسس التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي والعناصر والبيانات الأساسية التي تشتمل عليها، والإجراءات التي تكفل تنفيذه.

4. يبـرز الكتاب جوانـب التحديث في عمل القـادة التربويين والمشتغلين بـالإدارة من حيث الاعتماد على الحاسبـات وبنوك المعلومات وإجراء عمليات المسح البيئي والحصر والتسجيل لبيانات المجتمع المدرسي، وذلك لتوظيفها جميعاً في عمليات التخطيط الإستراتيجي.

وقـد تنـاول الكتـاب فـي بدايتـه الخلفيـة الاجتماعيـة والاقتصادية والتنظيمية لمجتمع الولايـات المتحدة الأمريكية للانطلاق منها للحديث عن التعليم وربطه بكل التأثيرات الناتجة عن هذه الخلفية.

ومـن خـلال المقدمة الآتيـة والتي يعدهـا "المترجم" تفسيـراً عاماً مبسطـاً لكل ما جـاء في هذا العمـل التربوي العلمـي، ونستعرض فصول الكتاب الثلاثة، وهي:

1 - إطار التخطيط الإستراتيجي.

2 - التخطيط الإستراتيجي في التعليم.

3 - الإدارة الإستراتيجية والقيادة.

بالإضافة إلى كون هذا الكتـاب عملاً تربوياً علمياً، فإنه كذلك "دليل للتربوييـن" يوجههـم نحـو أهميـة التخطيـط الإستراتيجـي وضرورته، ومفهومه، ومراحله ونماذج لما يجب أن يكون عليه التخطيط الإستراتيجي الفعال في حقل التربية والتعليم.

وفيما يأتي عرض وتفسير لمحتويات هذا الكتاب.

الفصل الأول: إطار التخطيط الإستراتيجي

قـام المؤلف فـي هذا الفصل باستعراض القـوى المؤثرة في الأنظمة التعليمية، والتي أعدُّها تغيرات تؤثر في خصائص المجتمع، ومن ثم تؤثر

على نظام التعليم فيه، مما ينعكس على تشكيل الأفراد ويجعلهم مختلفين عن أفراد المجتمع في الماضي. وقد حصر المؤلف هذه القوى المؤثرة في ثلاث عرضها بالتفصيل والتحليل، وهي كما يأتي:

أولاً: التغيرات الاقتصادية ECONOMICAL CHANGES

ثانياً: التغيرات السكانية DEMOGRAPHICAL CHANGES

ثالثاً التغيرات التنظيمية ORGANIZATIONAL CHANGES

أولاً: التغيرات الاقتصادية:

وقد أطلق عليها المؤلف مصطلح "إعادة البناء الاقتصادي". وبعد تحول الولايات المتحدة من مجتمع صناعي فقط إلى مجتمع معلومات انعكاس لعملية إعادة بناء الاقتصاد. وفيما يأتي الجوانب التي أعيد بها بناء الاقتصاد:

1. تغيير طبيعة العمل.

HE NARUER OF WORK HAS CHANGED

2. تغيير القوة المحركة للمجتمع.

THE ENERGY THAT DRIVES SOCIETY CHANGED

3. تغيير مركز الولايات المتحدة في التجارة العالمية.

TNE U.S.A POSITION IN THE WORLD TRADE CHANGED

4. تغيير نموذج العمالة.

PATTERNS OF EMPLOYMENT HAVE CHANGED

5. تغيير تركيبة القوى العاملة.

THE COMPOSITION OF THE WOK FORCE HAS CHANGED

وفيما يأتي توضيح مبسط لكل جانب من هذه الجوانب:

1 - **تغيير طبيعة العمل:**

من خلال تحليل المؤلف لهذا الجانب يتضح لنا ان الحصيلة الأساسية لإعادة البناء الاقتصادي تكمن في طبيعة العمل نفسه. ففي الماضي، كانت القدرات الجسدية والمهارات المتخصصة تشكل حجر الزاوية في تشغيل العمال، أما العمل اليوم وفي المستقبل فأصبح بشكل كبير مسألة مهارات ذهنيــة عند الفرد، بمعنــى آخر قدرة هذا الفرد علــى معالجة المعلومات واستخدامهــا. وسيكون مطلوبا من الأفــراد الحصول على مستويات أعلى من التعليم والمهارات الفكرية؛ كي يجدوا العمل المناسب.

ولن يحتاج أفراد المجتمع في المستقبل فقط الحصول على مستويات عليا مــن التعليم، بل سيكون عليهم أيضا أن يزيــدوا معرفتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة.

وممــا تجدر الإشارة إليه في هذا الجانــب،أن غالبية الوظائف ستعاد هيكلتها بصورة جوهرية كل 5 أو 7 سنوات. وأن العمل نفسه سيتطلب قدراً كبيــراً من التعليــم والرغبة في تطويــر معارف جديدة. وتشيــر التوقعات والإسقاطــات المستقبلية إلى أن أرباب الأعمــال سيخصصون ميزانية لا تقل عــن 25% من تكاليف العمــل لديهم لتعليــم المتخصصين والفنيين وتدريبهــم. هذا وترتبط الزيــادات المستقبلية التي تطــرأ على الإنتاجية والنمــو الاقتصادي ارتباطا وثيقاً بالزيــادات الكمية والكيفية في الأنظمة التعليمية والتدريبية لأفراد المجتمع.

وهنـاك تقدير بـأن ثلثي الزيادات فـي الإنتاجية والنمـو الاقتصادي يحدثان نتيجـة للمصادر البشرية، في حين تشـكل المصادر المالية نحو ثلث عناصر الدخل.

2 - القوة المحركة للمجتمع:

يؤكـد هـذا الجانـب علـى أن مصـادر القـوة فـي المجتمـع لا تحدد فقـط طبيعة الإنتاج ومسـتوى الإنتاجية ولكنها تشكل كذلـك التطور فيه. وقـد استعرض المؤلف في هـذا الجانب المراحل التـي تطور من خلالها المجتمـع في الولايات المتحدة الأمريكية، مـن مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي ثم مجتمع المعرفة، والقوى التي استخدمت في كل مرحلة من هذه المجتمعات. على سبيل المثال، في مرحلة المجتمع الزراعي كان الاعتماد علـى استخـدام القـوة البشريـة والحيوانية ومصـادر الطاقـة الطبيعية كالـريـح والشمس والمـاء. وفي مرحلة المجتمع الصنـاعي كـان الاعتماد علـى المعدات والتقنيات، حيـث كان الاعتماد على الآلة البخارية ومحرك الجازوليـن وتوليد الكهربـاء. وفي الحاضر مع بـزوغ مرحلة جديدة وهي مرحلة مجتمع المعرفة، أصبح الاعتماد على استخدام المعلومات وتطوير التقنيـات وحسـن استخدامها وقد عَـدّ المؤلف أن المحافظـة على موقع قـوي في العلوم والتقنيـة عنصر مهم لكيان الولايـات المتحدة الأمريكية المستقبلـي. ويشير إلـى أن التقنية ستظـل إحدى الصـادرات الأساسية والإسهامـات الأمريكية للعالـم؛ لذا فإنه لا يتعين علـى الولايات المتحدة أن تستمر في تطوير علومها وتقنياتها فحسب، بل عليها أيضاً أن تستخدم هـذه المعرفة المتطورة في تعليـم أفراد المجتمع الذين يعدون على درجة من الأهمية لمستقبل الأمة.

3 – **موقع الولايات المتحدة الأمريكية في التجارة العالمية.**

علـى الرغم من استطاعة الاقتصاد الأمريكـي أن يتطور من اقتصاد وطنـي إلـى اقتصاد عالمـي، إلا أن هناك تدهـوراً في الميـزان التجاري بالمقارنـة بدول أخرى مثل اليابان، وكوريـا أخيرًا. وهناك أسباب عديدة خلف غيـاب هذا التوازن التجـاري شرحها المؤلف ومـن ضمنها، إهمال القضايا والمسائل الدولية. فمع أن معظم أفراد الشعب الأمريكي يفهمون أهميـة الدفـاع العسكري القـوي، والسياسات الخارجية التـي يقوم عليها السـلام العالمي إلا أنـه لا يعلم العديد منهم وبشـكل واضح أي شيء عن الظـروف الجغرافية والتاريخية والثقافية للبلدان الأخرى؛ لذا فإنه يتعين إعداد الطلاب الأمريـكان على أن يعيشوا ويفكروا بلغة الاقتصاد العالمي وأن يدركـوا الحاجـة إلى التبـادل الثقافي والتجاري مـع البلدان الأخرى وعليهـم ان يتعلمـوا النظـر إلى الأوضاع مـن خلال منظـور تأريخ وثقافة يختلف عـن تأريخهم وثقافتهم ويجب أن يتضمن منهـج التعليم لغة ثانية لجميـع الطلاب، كما يجب أن يتعلموا التأريخ العالمي والجغرافيا العالمية من الثقافة على أنها إطار أساسي لفهم قطاعات المعرفة وتحليلها كافة.

4 – **نماذج العمالة:**

كانت أهم التغيرات التي أثرت في تشغيل العمال:

- ازدياد نمو المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- استقطـاب هـذه الزيادة الكبيرة لعـدد كبير من أفـراد المجتمع للعمل بها.
- استقطـاب الأفـراد ذوي المهـارات العالميـة والدنيـا، أمـا الوظائـف

المتوسطة، فكانت قليلة وذلك بسبب خفض الإنتاج من جهة والاستخدام الواسع للآلة للقيام بوظائف المراقبة والمتابعة والإدارة المتوسطة.

- ارتفاع مستوى البطالة.
- تأثير ارتفاع مستوى البطالة، خاصة على النساء والأقليات.

ومع أن الجهـود التي بذلت خلال الستينيات والسبعينيات للتغلب على التميـز العنصري قد أدت إلى تقدم ملحوظ لدى العديد من أفراد الشعب الأمريكي لا يزال وضع العامل غير مشجع. فالصراعات الناتجة عن فرض قوانيـن الحقـوق المدنية واستمرار التمثيل الضعيـف للأقليات في برامج العلـوم والتقنية وانخفاض عدد طـلاب الأقليات المسجلين في الجامعات والصـورة الاجتماعية المعكوسة، استمرت جميعهـا في الحد من الفرص لقطـاع كبير من أفراد المجتمع في الحصول على العمل المناسب أو حتى الحصول على أي عمل.

5 - تركيبة القوى العاملة:

لقد أثر في تركيبة القوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية عددٌ من العوامل، أهمها:

- دخـول المرأة على نطـاق واسع ضمن القوى العاملـة بأجر مما يعد من أعظم تغيرات هذا القرن.
- علـى الرغـم من العـدد المتزايد مـن النســاء اللواتي يلتحقـن بالقوى العاملـة، إلا أنه من غير المحتمـل أن يحصلن على الراتب نفسه الذي يحصل عليه الرجال.
- تسـاوي الرجـال والنساء في طبيعة العمل واختلافهـم في الأجر، وعلى

سبيل المثال في عام 1984 كان معدل دخل خريجة الجامعة يقل 2000 دولار عن رجل يحمل شهادة الثانوية.

- دخول أبناء الأقليات ضمن القوى العاملة بأعداد متزايدة.
- ازديـاد معدل الهجرة بين شبـاب الأقليات إلى داخل الولايات المتحدة، مما يعني زيادة أعداد الأقليات في القوى العاملة.
- تميز في الوظائف والرواتب لدى الأقليات، كما هو الحال عند النساء.
- وهنـاك تغييـر آخر في تركيبة القـوى العاملة تمثل في العـدد المتزايد بين العمال كبار السن، مما يفرض على الدولة إيجاد طرق للاستفادة مـن مهارة هؤلاء الأفراد الأكبر سنـا في مجالات أخرى معينة، خاصة إذا نظرنـا لما يمتلكه جيل المستقبـل الزاهر (BABY BOOM) من التعليم العالي والخبرة.

تحديات التعليم

هذا، وقـد ختم المؤلف مناقشته وتحليله لـكل قوى من القوى الثلاث باستعراض أهم التحديات التي تواجه التعليم بهذه القوى.

وقد جـاءت تحديات التعليـم بالنسبة للتغيـرات الاقتصادية، مؤكدة علـى أن أنظمة التعليم والتدريـب والمؤسسات التي تقوم بوضعها، ستكون بمنزلـة بنيـة تحتية حاسمة بالنسبـة للمجتمع. إنه مـن المتوقع أن يتفوق التعليـم على الرعاية الطبيـة والصحية عندما يصبـح الصناعة الكبرى للولايات المتحدة.

وسوف يـؤدي إعادة بناء الاقتصـاد إلى تغييـر دور التعليم والتدريب وأنظمتهمـا من برامج، هدفها إكساب الشباب الناشئة الصفات والعادات الاجتماعية إلى مؤسسات تعليمية ضرورية للبقاء والرفاهية الاقتصادية.

علــى ضوء ذلك، فــإن التخطيــط الإستراتيجــي من شأنــه توفير كل مــا تستلزمــه عملية فحصــ الإمكانيــات المطلويــة والمتاحة فــي الوقت نفســه بقيادة أنظمة التعليم وعملياتها إلــى مستويات جديدة من الانفتاح والفهــم اللازمين بهدف الوصول إلى أفكار جديدة تلبي حاجات المجتمع المتغيرة.

ثانياً: التحولات السكانية:

يعــد البشر أهم مصدر لأي مجتمع، وتحــدد خصائص سكان أي بلد مصيــر ذلــك البلد نفسه. من هــذا المنطلق تعد التحــولات السكانية من القــوى المؤثــرة على نظام التعليــم. ونضرب على ذلك بعضــ الأمثلة من الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تقدم أعمار الشعب الأمريكي، أدى إلى تغيــر التركيبة الأسرية، وتزايد الأقليــات العنصرية والعرقية، علاوة على أن الأطفال أصبحوا المجموعة الأضعف بين أفراد المجتمع .

وفيمــا يأتــي بعضــ التحولات التــي طرأت علــى المجتمــع الأمريكي، ومضامينها بالنسبة لنظام التعليم.

1 – تقدم السن لدى أفراد الشباب الأمريكي: شيخوخة أمريكا.

2 – العوامل العنصرية – العرقية.

3 – النماذج الأسرية.

4 – الأدوار القائمة على أساس الجنس.

تحديات التعليم:

كشفــت التحــولات السكانيــة المتغيــرة لمجتمــع الولايــات المتحــدة مشكلاتــه الحالية، وهي في الوقت نفسه تنــذر بمشكلات أكثر صعوبة في

المستقبـل. وعلى الرغم مـن عدم تكافؤ الفرص فـي المجتمع الأمريكي، سـواء على مستوى طبقاته أو أفراده، إلا أن هناك طلباً متزايداً من جهات مختلفة إلى إيجاد المساواة التي تميز المجتمع الديمقراطي خاصة. وهنا يبـرز دور المدرسة باعتبارها المؤسسة الأساسيـة القادرة على التجاوب مـع احتياجات أفـراد المجتمع وبنـاء الجماعات اللازمة لبقـاء المجتمع وصلاحـه. وستكون التحولات السكانية في المجتمـع بحاجة إلى تغييرات ضرورية تشمل نظام التعليم، ومن أهمها ما يأتي:

- التوسع في برنامج تطوير الأطفال في سن مبكر.
- توفير خدمات مساندة الأطفال.
- تنويع مناهج التعليم.
- توفير الخيارات أمام طلاب الثانوية.
- توفير تعليم متعدد الثقافات.
- الاهتمام بالخدمات التعليمية للكبار.

ثالثاً: التغيرات التنظيمية:

تعد التغيرات التنظيمية ثالث القوى المؤثرة على خصائص المجتمع، وتقـوم بدور واضح في تحديد شكل التعليم وتظهر التغيرات التنظيمية في التركيبة المتغيـرة للمؤسسات الحكومية والتجاريـة والصناعية. وإذ تعد هـذه التركيبـة والتي هي إلى حد كبير نتاج تقنيـة واقتصاد متغير، مؤثرة لا محالـة على المؤسسـات التعليميـة. ونظراً لوضوح بعض مظاهر هذه التغيرات في التعليم، يمكن تحديد أربعة منها وهي التي تبدو أكثر ارتباطاً بالتعليم، وهي:

1 - لا مركزية التنظيمات:

تعـد لا مركزية التنظيمات داخل الدولة سمة مميزة لمجتمع المعرفة. وقـد انتشـرت اللامركزيـة في الولايـات المتحـدة الأمريكية فـي العقود الأخيرة على مستوى التنظيمات أو القرارات داخل المؤسسات الحكومية، التجارية وحتى في التعليم، وتحدث اللامركزية في التعليم بطرق عدة.

- استبـدال البرامـج والسياسـات الفيدراليـة (حكومة الدولـة) ببرامج وسياسات لحكومات الولايات.

- بروز أهميـة صناع السياسة والقرارات عند انتقـال لا مركزية البرامج والقـرارات من مستويـات حكومات الولايات المتحـدة إلى المستويات المحلية (للمدن داخل كل ولاية).

- الانخفاض الملموس في عدد المدارس كبيرة الحجم، وهذه علامة على اللامركزية، حيـث إنه من المؤكد أن المدارسـ الأصغر حجماً قادرة على توفير أجواء تعليمية أكثر فائدة.

- التحـول من مستوى المجتمع إلى مستـوى المدرسة. هذا لا يعني تقليلاً مـن أهميـة المجتمع أو لـدورة الفعال، بل على العكسـ من ذلك فهذا يتطلـب هيكلاً وتشغيلاً أفضل على الـدوام للمجتمع، مما يجعله قادراً على توفير التوجيه والمصادر المختلفة والمطلوبة للمدارس.

2 - الطابع البارز للتقنية:

تقـوم التقنية بدور فعال في نظام التعليم، سواء على مستوى الفصل أو علـى مستوى الإدارة، فاستخدام التقنية فـي الفصل يمكن أن يعفي المعلم من مسؤوليـة توصيل بعض مضامين الدرس، مما يعني توفير بعض الوقت؛

لمزيد من التفاعل مع الطلاب وتخفيف حدة الانتباه إليهم طوال الدرس. أما فـي الإدارة فإن استخدام التقنية يعني أن هناك عاملاً للتقليل أو الاستغناء عـن الوقت اللازم لمعالجة البيانات، كما يوفر على المدير كثيراً من الوقت والجهد في توجيه العاملين في المدرسة نحو الأنشطة المراد إنجازها.

3 - الخيارات المتعددة:

تقـوم المؤسسات التجارية بإيجاد خيارات متعددة لتسويق منتجاتها، وكلما زادت الخيارات كلما نجحت المؤسسات مما يعني أن تعدد الخيارات التي توفرها المؤسسة التجارية دليل على مستوى نجاحها.

ومـن الممكن رؤية هذا الاتجاه نفسه في ميدان التعليم حيث اختلاف الأهداف والأولويات لكل من الأبناء والآباء. وهذا يعني أن على نظام التعليم توفير خيـارات متعددة أمام أفـراد المجتمع لتحقيـق رغباتهم وميولهم. ويـرى المؤلف أن وجود خيارات متعددة واختلافات بين مؤسسات التعليم والبرامج المدرسية اتجـاه يجب تشجيعه. ويؤكد على أن المجتمعات التي لا تتجـاوب مـع طلب الخيارات المتعـددة من المرجح أن تجـد نفسها في تنافـس مع المدرسـة الخاصة أو مؤسســات تعليمية أخـرى. وإذا لم تكن المدرسـة العامة قـادرة على تحقيق رغبات المجتمع، فـإن الآباء والأبناء غير المقتنعين بهذا الوضع سيجدون المدارس أو البرامج التي تحقق لهم ذلك.

4 - المشاركة:

يركز هذا الجانب على أهمية المشاركة بين جميع الأطراف والعاملين فـي المنظمة في إداراتهـا واتخاذ القـرارات الخاصة بهـا. حيث إنه من

المسلـم بـه أن مشاركة العاملين فـي عمليات المنظمــة وأنشطتها وسيلة لتحسين القدرة على رفع الروح المعنوية والقدرة الإنتاجية.

وبالنسبــة للتعليــم، فــإن المشاركة ضروريــة ومطلوبة علــى أكثر من مستوى.

أولاً: بين المدرسة والمجتمع ككل.

ثانياً: بين المدرسة والمنطقة التعليمية.

ثالثاً: بين إدارة المدرسة وأعضاء هيئة المدرسة من معلمين وعاملين.

وهــذه المستويات مــن المشاركة إذا تمت بصــورة فعالة فإنها تعني ضمانــاً لتطوير الأهداف والبرامج التعليميــة وأدائها بنجاح. إذ أن أفضل طريقــة لوضــع وإنجــاز برامج ثقافيــة وتعليمية قويــة هو زيــادة مشاركة العاملين على كافة المستويات.

تحديات التعليم

تشيــر تحديات التعليم المتعلقة بهذا الجانــب من القوى المؤثرة على خصائصــ المجتمــع وبخصائصــ التعليم بوجــه خاص، وهــي التغيرات التنظيميــة، إلى بعض مضامين هــذه التغيرات والتي يتعين على المدارس والمؤسسات التعليمية المختلفة أن تستجيب لها، وهي:

1 - الحاجــة إلى هياكل جديدة في تنظيــم وإدارة كل من المنطقة التعليمية والمدرسة.

2 - الحاجة إلى أساليب عمل جديدة.

3 - الحاجة إلى بناء ثقافة تعليمية.

وقد انتقل المؤلف بعد ذلك إلى الحديث عن "اتجاه التغيير" المطلوب فـي هذه المرحلة للمجتمع الأمريكي باعتبـار أن هذه المجموعات الثلاث من القوى التي تم استعراضها تلقي بكثير من الضغوط على المدارس ليس فقط لتطوير ما تقوم به في الوقت الحاضر، ولكن أيضا لتعيد وضع أهدافها وبرامجها وأساليب الأداء والأدوار التي يلعبها العاملون بها وأنظمة التقييم والنواحي المالية وغيرها من الأنشطة الأخرى.

بعـد ذلك أُستعرِضـت "مراحل التطوير المدرسـي" والتي حُدِّدت في أربع مراحل، هي:

مرحلة المدارس الصناعية: وكانت استجابة لمرحلة أو العصر الصناعي.

مرحلة المدارس المحسنة: وهي محاولة انتقالية لإصلاح وضع المدارس.

مرحلة المدارس المعاد بناؤها: وهي اسـتمرار للجهود التي بدأت في المرحلة الثانية وتعد محاولة للتأكيد على الدور الأساسي للمدرسة ووظيفتها.

مرحلة مدارس المجتمع: وهي المدرسة التي تعد مركزاً للمجتمع يحقق فيها الجميع أفرادا وجماعات أهدافهم ويجدون فيها كل احتياجاتهم.

وقد اختتم المؤلف هذا الفصل باستعراض "الدور الجديد للمدارس" والـذي كشف فيه عن الدور الذي يجـب أن يلعبه التخطيط الإستراتيجي، حيـث أشـار الى ضـرورة أن يقوم التخطيـط الإستراتيجـي بتوفير كل ما يساعـد على تزويد المؤسسـات التربوية والتعليمية (نظـام التعليم بوجه عـام) بمنظور محـدد لمتطلباتهـا واحتياجاتها، وذلك مـن خلال إجراء مسـح للبيئة الخارجية، ومن خـلال فهم أفضل للقـدرات الداخلية، ومن خلال شعور أو توجه عام للنمو والتطور في المستقبل.

الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي في التعليم:

تنــاول هذا الفصــل موضوع هذا الكتــاب، أو ما يمكــن أن نطلق عليه جوهــرة هذا الكتاب ألا وهــو "التخطيط الإستراتيجي فــي التعليم". وقد تضمــن نقاطــاً عديدة ومهمــة استعرضهــا المؤلف بالتفصيــل من خلال المناقشة والتحليل.

بدأ الفصل باستعراض جــذور التخطيط الإستراتيجي والأصول التي يعود إليها باختصار تمهيداً للموضوع الأساسي.

ويمكن النظر إلى التخطيط الإستراتيجي على أنه:

- عملية إدارية تهدف إلى تغيير نظام العمل وتحويله في المؤسسات.
- فلسفة إدارية.
- طريقة للتفكير في المشكلات وكيفية إيجاد حلول لها.
- خبرة تعليمية ونشاط لتطوير العاملين.
- خبرة تطوير تنظيمي.
- تعليم للمجتمع وعملية مشاركة.

والتخطيــط الإستراتيجــي هو عمليــة عقلانية منطقيــة أو سلسلة من الخطــوات القادرة على تحريك التنظيــم التعليمي من خلال مجموعة من الأبعاد، هي:

1 - فهم القوى الخارجية أو التغيرات المتعلقة بها.

2 - التنبؤ باحتمالات قدرته التنظيمية.

3 – وضع رؤية لمستقبله المفضل وتوجهه الإستراتيجي بقصد العمل على تحقيق تلك الرؤية.

4 – وضع أهدف وخطط قادرة على نقله من موقعه الحالي إلى موقعه الذي ينشده.

5 – وضع الخطط التي رسمها موضع التنفيذ.

6 – مراجعة التقدم، وحل المشكلات وتجديد الخطط.

وعلى ذلك، فإن عملية التخطيط الإستراتيجي تطرح عدداً من الأسئلة التنظيمية والفردية؛ بهدف عمل المسح البيئي اللازم لها، وذلك على المستوى الخارجي والداخلي.

ويرى المؤلف أنه من الصعب إيجاد تعريف معين أو محدد للتخطيط الإستراتيجي يكون مناسباً أو منصفاً له في تأثيره على تنظيم معين. لذلك تم استعراض عدد من التعريفات التي ختمها المؤلف بتعريف ذي معنى أوسع في رأيه وهو كما يأتي:

«التخطيط الإستراتيجي هو عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي. وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل المناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة والظروف البيئية التي تخضع للتغيير ...ويوفر التخطيط الإستراتيجي إطاراً لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقدم المؤسسة».

هذا، وقد تم توضيح الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى من جهة وبين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي من جهة أخرى. وقد ركز المؤلف على مقارنة التخطيط الإستراتيجي

والتخطيط طويل المدى من خلال عدة جوانب هي: (الافتراض الذي يبني عليه كل واحد منها،ماذا يركز عليه، ما هي الطريقة التي يتم بها، ماذا يستخدم، فيما يؤكد على ماذا يسأل ويركز وفيما يعتمد).

وقد انتقل بعد ذلك إلى موضوع آخر مهم، وهو "مستويات التخطيط في المدارس" وقد تم تحديد ثلاثة مستويات للتخطيط الإستراتيجي هي:

السياسة التعليمية.

تطوير البرامج.

تقديم البرامج.

وتم توضيح كل مستوى من هذه المستويات الثلاث من خلال استعراض مسؤوليات كل مستوى ومخرجاته، مع التأكيد على أن المستويات العالية من الإنجاز تكون ممكنة فقط عندما يكون كل عنصر من عناصر التخطيط الثلاثة في موضعه.

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

يمكن تنظيم التخطيط الإستراتيجي في خمس مراحل عامة من الجهد والهدف. ولا يتساوى الزمن والجهد اللازمان لكل مرحلة، وفي الوقت نفسه قد تكون الأنشطة الخاصة بكل مرحلة متداخلة مع أنشطة المراحل الأخرى.

وتلك هي مراحل التخطيط الإستراتيجي، وما تتضمنه كل مرحلة من نشاطات.

المرحلة الأولى: إيجاد قاعدة للتخطيط والتغيير، وأنشطتها هي:

المسح والتحليل البيئي الخارجي.

المسح والتحليل البيئي الداخلي.

مدخلات (عطاء) المسؤولين.

تعليم المجتمع.

المرحلة الثانية: وضع الخطة الإستراتيجية، وهي:

الخطة التنموية.

مراجعة الخطة.

مراجعة الخطة وإنهاؤها.

المرحلة الثالثة: وضع خطة التنفيذ وأنشطتها هي:

خطة الأنظمة المركزية.

خطة البناء.

التصحيح وحل المشكلات.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة ومراقبتها، وأنشطتها هي:

إعداد التقارير والملاحظات.

المراقبة.

إعادة التخطيط.

المرحلة الخامسة: تحديد الخطة، وأنشطتها هي:

التقييم.

وأهم ما جاء في المرحلة الأولى، أن المسح البيئي وهو أحد أنشطة هذه المرحلة استهدف جمع وإعداد وتحليل البيانات والخارجية والداخلية.

والمسح بوجه خاص هو الاصطلاح العام المستخدم في وصف سلسلة مــن الأنشطة التــي استهدفت تزويد نظــام ما بالمعلومــات التي يحتاجها لاتخاذ قرارات حاضرة ومستقبلية.

والمســح البيئي الخارجــي يتمثل الهدف الأول منــه في تحديد طبيعة المجتمع والظروف المتغيرة والخاضعة للتغيير، والتي من المرجح أن تؤثر في أنظمة التعليم والتدريب ويتضمن هذا النوع من المسح ما يأتي:

1. تحليــل الاتجاهــات، ويشمــل: الاتجاهــات الاقتصاديــة، والسكانيــة، والاجتماعية، والسياسة التربوية.

2. تحليل النماذج ويشمل: النماذج العرضية، الرسمية. الإقليمية والمحلية وجميعها بالزيادة أو بالنقص.

3. تحديد المغزى وتعني: المضامين للمدارس.

4. العمل وتعني: تصورات موضوع القرار.

أما المسح البيئي الداخلي: فينصب مركز اهتمامه على موقع التنظيم، وما هــو قادر عمله. ويوفــر هذا التحليــل التنظيمي، معلومــات للتخطيط الإستراتيجي، كما يزود بمعلومات مهمة للتحسن الكلي للتنظيم.

ويتضمن هذا النوع من المسح كذلك ما يأتي:

1. تحليل الاتجاهات ويشمل: الاتجاهات الاقتصادية والبيانات الاجتماعية والبيانات السياسية والبيانات التعليمية والبيانات.

2. تحليــل المنطقة التعليميــة ويشمل: تقدير كلي وقضايــا حاسمة حسب المنطقة.

3. نقاط القرار وتشمل: مضامين لمستقبل المنطقة التعليمية.

ومــن المتوقــع أن تستغرق هــذه المرحلة من التخطيــط سنة دراسية كاملــة، لا سيمــا إذا كان هناك مشاركة من جانــب المنطقة التعليمية في الأنشطــة التحضيريــة. ويجدر الإشارة هنا إلى أهميــة الإدارة العليا لهذه العملية مــن خلال مباركتها ودعمها لعمل أعضاء الهيئــة التعليمية. أيضاً مــن المهم لهذه المرحلة تخصيص عامليــن ذَوَي أعداد ونوعيات ملائمة لهذا العمل، وأن يكون لهم الحرية في التعامل مباشرة مع المدير.

وتتضمــن المرحلة الثانية عدداً من الأفــكار الرئيسة والفرعية، يجب الأخذ بها بعين الاعتبار عند وضع الخطة الإستراتيجية، وهـي:

- مراجعة المسح الخارجي.
- مراجعة المسح الداخلي.
- تنمية الرؤية وتطويرها.
- وضع الأهداف الإستراتيجية.

وقد شملــت كل فكرة رئيسة مما سبق مجموعة مــن الأفكار الفرعية، جــاءت علــى هيئــة تســاؤلات استهدفــت الإجابــة عليهــا وضــع الخطــة الإستراتيجية.

هذا، ومن البنود التي يجب أن تضمها الخطط الإستراتيجية ما يأتي:

- الحاجة إلى خطة إستراتيجية.
- المعتقدات الفلسفية وافتراضات التخطيط.
- مهمة المنطقة التعليمية.

- الأهداف الإستراتيجية للمنطقة التعليمية.

وينبغي مراجعة الخطة بصورتها الأولية من قبل المجموعات المكلفة من قبل المنطقة التعليمية. وبعد مراجعة المتقرحات والملاحظات التي يقدمها القائمون على المنطقة يجب عمل مراجعة نهائية للخطة الإستراتيجية.

ومما يجدر الإشارة إليه، أن هذه الخطة يجب أن تطبق من قبل هيئة المدرسة، إلا أنه يجب أن يفهم أن الخطة ليست فقط دليلاً للعاملين وتنفذاً للبرنامج، ولكنها أيضا لسياسة القرار وصنعه.

هذا، ويحتاج لوضع الخطة مدة تقرب من ثلاثة أشهر بدون بطء أو تأخير من أجل تنفيذها.

تقوم خطة التنفيذ، وذلك في المرحلة الثالثة بتطبيق أساليب تخطيط معرفة بقصد الوصول إلى الاتجاه المحدد والمنشود. وتكون خطط التنفيذ عادة مخصصة لسنة واحدة، إلا أنه من الممكن وضعها لمدة زمنية أطول، وينبغي وضعها من قبل الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.

ومن الضروري المحافظة على التوازن والتناسق بين المنطقة التعليمية وأهداف المدرسة من جهة، وخطط أنظمة المنطقة من جهة أخرى كما يجب على منطقة التعليم والهيئة الإدارية بالمدرسة، أن تضمن تماسك خطط التنفيذ مع الخطط الإستراتيجية، هذا وقد وضع المؤلف نموذجاً لأحد أهدف التنفيذ بصفته مثالاً على وجوب أن تكون خطط التنفيذ محددة بقدر الإمكان.

وتشمل خطة التنفيذ الجيدة الأهداف، والأغراض، والأنشطة المحددة، والخطوط الزمنية، والمسؤوليات والنتائج.

ويمكـن أن يتقـرر النجـاح النهائـي لأي خطـة إستراتيجية من خلال كفاءة خطة التنفيذ.

وتأتـي بعـد ذلك المرحلة الرابعة، وهي تشمـل قسمين هما، التنفيذ ومراقبة الخطط. وفي كلا القسمين لا بد من بذل الجهود المناسبة لتهيئة العاملين وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للتنفيذ. كما يجب توجيه عملية المراقبة في مرحلة مبكرة من التنفيذ، مع تقديم تقارير دورية عن سير العمل ومدى التقدم فيه. هذا ومن خلال عمليات التنفيذ يظهر نظامان مهمان بشكل خاص هما: تطوير العاملين وتقييم العاملين والبرامج. وتعد عمليـة مراقبة تنفيـذ الخطة أمرا أساسيا لتحديـد المشكلات في مرحلة مبكـرة ولتوثيق التقديم مع تطوير إطار للتقييـم. والمراقبة تحدد مرحلة الطور الأخير من التحديد.

وأخيـراً: فإن تقويم الخطـة الإستراتيجية أو تحديدها، وهي المرحلة الخامسـة يجب أن تتم مرة واحدة كل سنة على الأقل. وخلال هذه العملية هنـاك مجموعة أسئلة يجب وضعها فـي الحسبان. هذه الأسئلة من شأنها أن تساعـد على تقدير ما إذا كانـت أي تعديلات في الخطة الإستراتيجية تسير وفق النظام المحدد.

الفصل الثالث: الإدارة الإستراتيجية والقيادية:

يتناول الفصل الثالث جانباً مهماً من جوانب التخطيط الإستراتيجي، وهـو جانب "الإدارة الإستراتيجية والقيادة" وفيه يرى المؤلف أن النتيجة النهائية للتخطيـط الإستراتيجي هـي الإدارة الإستراتيجية التي يستطيع الأفـراد بموجبها أن يتعلمـوا كيفية دمج عملية التخطيـط ضمن سلوكهم اليومي.

والتخطيط الإستراتيجي يصف أربعة عناصر رئيسة من شأنها إحداث تحسن ملحوظ على الأنظمة الإدارية لمعظم المناطق التعليمية، وهذه العناصر هي:

1 - تطوير أنظمة معلومات صنع القرار.

2 - شعور عام بالتوجه.

3 - مشاركة المسؤولين.

4 - العلاقة بين الوحدات.

هذا، ويميل التخطيط الإستراتيجي إلى تكريس نفسه لأنشطة التطوير التنظيمي، وذلك من خلال أربعة قطاعات أو خطوات ينتقل منها التخطيط الإستراتيجي بصوره طبيعية إلى الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي، وهي كما يأتي:

- قاعدة بيانات مشتركة.
- التوجه العام.
- المشاركة.
- الترابط.

أما أنشطة التخطيط الإستراتيجي، فهي:

- المسح البيئي (الخارجي - الداخلي).
- المهمة والأهداف الإستراتيجية – تعليم المجتمع.
- تطوير خطط التنفيذ.

- خطط التنفيذ.

وبالنسبة لأنشطة الإدارة الإستراتيجية، فهي:

أنظمة المعلومات الإدارية – أنشطة المسح المتقدمة – تعليم المجتمع / العاملين – تقوية المهمة – الشعور بالملكية.

- سلوك أخلاقي محسن – ثقة بين الأفراد.
- التنسيق والتنظيم.

ولتحقيق إدارة إستراتيجية في الأنظمة المدرسية يستلزم ذلك تغيير سلوك المديرين وصناع القرار. ولا ينبغي لهيكل التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية فقط أن يوضعا في مكانهما الصحيح، بل لا بد أيضا من تكريس جهد لتوفير المساندة والتدريب للعاملين الذين ينفذون الخطط. فتعزيز قدرات العاملين بمساعدتهم على تعلم مهارات جديدة يعد عنصًرا أساسيا للإدارة الإستراتيجية.

وقد أشار المؤلف في هذا الفصل إلى أنه إذا كان للمدارس أن تتحرك في خط واحد مع احتياجات المنطقة، فإنه يجب تحديد مضمون وأهداف جديدة. ويجب عليها أن تبحث عن أفراد قادرين على الالتزام بالأهداف المشتركة. والتخطيط الإستراتيجي يقدم الوسيلة لجعل هذا الأمر ممكن الحدوث، غير أن هذا لا يمكن أن يحدث من فرغ، بل إنه يحتاج إلى قيادة على المستوى المحلي. وهذه القيادة تتمثل في: المعلمين، ومديري المدارس، وأعضاء المنطقة التعليمية، ومديري التعليم، وأعضاء الهيئة الإدارية، وأولياء الأمور، ورجال الأعمال والمواطنين المهتمين بذلك. ولا يحتاج هؤلاء القياديون إلى المساعدة على فهمهم النواحي الفنية للتحسين وإعادة بناء المدارس فحسب، ولكن أيضاً لمعرفة كيف تتفق هذه الأنشطة مع النموذج الأكبر للثقافات المتغيرة للمجتمع.

وقد وصف هـذا الفصل هؤلاء القياديين الذين لهـم تأثير على إعادة بناء المدارس بأنهم قياديون تحوليون أي قادرون على التغيير والتجديد والإصلاح.

وذكـر عـدداً مـن الخصائص العامـة لهـؤلاء القياديين وعـدداً من الخصائص التفصيلية. واختصارا، فإن الخصائص العامة هي:

1 – القياديـون الفعالـون يعملـون وفقـاً للمعلومات المتوافـرة والمستقبل المنشود.

2 – القياديـون الفاعلـون يربطـون بين رؤيتهـم للمستقبـل واقتراحاتهم وتوجهاتهم للتغير.

3 – القياديون الفعالون يكونون منفتحين لتقبل أفكار وتجارب جديدة.

4 – القياديون الفعالون يعطون الأمل والتفاؤل للآخرين.

هـذا، واختتم المؤلـف هذا العمل ببعض الملاحـق التي تمت الإشارة إليها في متن هذا الكتاب.

وقد حاول المترجم في إنجـاز هذا العمل اتباع أسلوب الترجمة الذي يغلـب عليه سمـة التعريب، حتـى يستطيع الوصـول بالفكرة إلـى القارئ العربي، مع عدم الإخلال بالنص الأصلي.

وإيمانـا من المترجم بأهمية التخطيط التربـوي، يرجو أن يكون هذا الكتاب إضافة جيدة لمجال التربية عامة والتخطيط التربوي خاصة.

والله الموفق،،

المترجم

مقدمة المؤلف

إننا نجد أنفسنا اليوم في عالم من التحول. فالعصر الصناعي الذي تطورت خلاله الولايات المتحدة الأمريكية إلى قوة عالمية جبارة بقدرات هائلة قد أوشك على الانتهاء. وبدأ يحل محله، على نحو قوي، مجتمع جديد هو مجتمع المعلومات. وقد أصبح التحول، الذي ظهر لأول مرة في القطاع الاقتصادي من مجتمع الولايات المتحدة الأمريكية، ملموساً في الحياة الاجتماعية والسياسية والتنظيمية والشخصية.

وبالرغم من التغييرات التي قد تبدو واضحة في كل قطاع، فمازالت الولايات المتحدة تعاني من المشكلات البشرية الخاصة بإعادة توجيه وتنظيم المؤسسات التعليمية وأنشطتها لمواجهة التحديات والظروف المتغيرة في المجتمع. ويقرر التاريخ أنه من الصعب لأي حضارة تفوقت في أحد العصور أن تحافظ على منجزاتها في ظل مجموعة جديدة من الظروف، ومع ذلك فإننا نميل للتعامل مع الأشياء التي كانت فعالة في الماضي على أمل أن يكون لها فاعلية في عصرنا الحاضر.

ويتميز هذا العصر بالإحباط،خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات التعليمية. فمن ناحية، يبذل المجتمع المزيد من الانتباه للاحتياجات التعليمية، من خلال توفير مصادر تهدف إلى تحسين فعاليته. ولكن من ناحية ثانية، هناك تطورات تشير إلى أن طبيعة التقدم حتى يومنا هذا من غير المرجح أن تستمر في مواكبة التغيرات الكبرى في المجتمع. وهناك أسئلة أكبر من ذلك أثيرت حول ما هو مطلوب.

من ضمن هــذه الأسئلة: ما هي المعلومات والمهارات والكفاءات التي سيحتاجهــا الأطفال للمشاركة بصورة كاملة في المستقبل؟ وماذا سيكون دور المدارســ في مواجهة الاحتياجــات الاجتماعية للمجتمع في الحاضر والمستقبل؟

هــذا الكتــاب يتناول بالشــرح والتفصيــل، بصورة خاصــة، التصدي لهــذه القضايا من خــلال عملية التخطيط الإستراتيجــي. إن هذه العملية الإبداعيــة للإدارة قامت علــى أساس الدوافع البشريــة لحل المشكلات، وهــي الحد من التناقضات بين ما هــو كائن وما يجب أن يكون. وثمة قيمة أساسيــة للتخطيــط الإستراتيجي تتمثــل في قدرته على دفــع المؤسسات التعليمية على إعادة النظر ومعاودة التركيز على وسائل لتحقيق أغراضهم أو البحث عن وسائل جديدة، أو ابتكار طرق حديثة.

ومــع هــذا، فليس هنــاك مصبــاح سحــري بشــأن عمليــة التخطيط الإستراتيجــي. فهو يستقي مضمونه وقيمته مــن السياق أو المحيط الذي يطبــق فيه. ولهذا يقــوم هذا الكتاب منــذ البداية بتحــري ذلك المحتوى وهو التغيــرات الاقتصادية والسكانية والسياسيــة والاجتماعية والتعليمية والتقنية في البيئة من حيث إن هذه التغيرات تؤثر على المدارس منذ زمن طويل.

ويقــدم البــاب الثانــي وصفــاً لعمليــة التخطيــط الإستراتيجي وكيف يمكنه التصدي للمسائل والقضايا التعليمية المختلفة. أما الفصل الأخير "الإدارة الإستراتجيــة والقيادة" فيقــوم باستطلاع مدى انسجام عملية التخطيط الإستراتيجي مع الأشكال الجديدة للإدارة التعليمية ودورها في إيجاد دعم القيادة المطلوبة لمواجهة المستقبل.

وفـي نهايـة كل فصل من فصول هذا الكتاب سـوف يكمن اعتقاد بأن التأكيد علـى دور المدارس كما هي عليه أو حتى العمل على تحسينها، من غيـر المرجـح أن يدفع التعليـم إلى مدى بعيد من النجـاح أو وضع أفضل مما هو عليه؛ لذا فإن المهمة التي تقع على عاتق التربويين والمجتمع ككل تتمثـل في إعادة بناء المدارس ووضع أنظمة تتوافق مع الظروف المتغيرة في مجتمع متغير. وتجدر الإشارة هنا أنه لا يستخدم تعبير "إعادة البناء" مرادفـاً "للتحسيـن" بالرغـم من أنهما طرفـان يرتبطان ارتباطـاً وثيقاً بالعمليـة نفسهـا. فالتحسين يركز علـى تطوير الوضـع القائم من خلال إيجـاد وسائل فعالة للغايات غير المتغيرة نسبياً. أما "إعادة البناء"، فهو يسمح بحدوث تحـولات جذرية وملموسة، وهذا يتماشى مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية والتي تؤثر على المدارس. وتتضمن عملية إعادة البنـاء قدراً كبيراً من الخبرة السابقة، كالعلـم بالتغيرات التي تطرأ على أهداف البرامج التعليمية، وكيفية تحقيق هذه الأهداف، وهياكل الإدارات، وطرق التقييم والمحاسبة، والشؤون المالية، والعلاقات الإنسانية وعلاقة المجتمع بالتعليم.

وتعد نقطة البدايـة الخاصة بإعادة البناء بمنزلة اختيار لما يجب أن يتغير وفـق الاحتمالات المحددة. إن التخطيـط الإستراتيجي يوفر عملية فاعلة للقيام بهذه المهمة، فهو يبدأ بفهم التغيرات الاقتصادية والسكانية والسياسية والاجتماعيـة والتعليمية والتقنية التي طرأت على البيئة وكيف تؤثر على المدارس.

هذا، ويبين الفصل الآتي بعض القوى التي تؤثر على الأنظمة التعليمية، تلك القوى يجب على المدارس أن تتصدى لها إذا كان لها أن تظل منتجة وقوية.

شيرلي د.مكوني (SHIRLEY D.NCCUNE)

الفصل الأول

إطار التخطيط الإستراتيجي

THE CONTEXT FOR STRATEGIC PLANNING

"التجول بين عالمين أحدهما ميت، والآخر ولد هزيلاً"

ماثيو آرنولد (MATTHEW ARNOLD)

القوى المؤثرة في الأنظمة التعليمية

يعـد التغيير بمعـدل متزايد من خصائص مجتمـع الولايات المتحدة الأمريكية، فالطفل الذي يدخل المدرسة اليوم يأتي من عالم يختلف تماماً عـن العالم الـذي شكل العديد مـن المعتقدات والافتراضـات لدى الكبار الذيـن عملوا في هـذا العالم. وبغض النظر عـن الإسقاطات المستقبلية، فثمة تغيـرات اقتصادية وسكنية وتنظيمية قد بـدأت بالفعل في المجتمع وفيما يأتي تحليل هذه التغيرات بالتفصيل:

أولاً إعادة بناء الاقتصاد:

إن تحول الولايات المتحدة من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي قد ظهر أول ما ظهر عند إعادة بناء الاقتصاد. ويقول "جون نيسبيت" (JOHN NAISETT) فـي كتاب الاتجاهات الكبرى "MEGATRENDS": إن ما يقارب من 60% من علمية إعادة البناء لم تتوقف حتى الآن، حيث لا يزال هنـاك فـوارق إقليمية في الظـروف الاقتصادية في جميـع أنحاء البلاد،

بالإضافة إلى الاختلافات في قدرات المناطق بالتنويع واستبدل الأنشطة غير الإنتاجية. وهذا في الحقيقة فتور مستمر في توقع التغيير والتخطيط له، حيث يستشعر كل فرد السلبيات الناتجة عن إعادة البناء الاقتصادي بصورة متفاوتة في جميع أنحاء البلاد.

وفيما يأتي بعض الطرق التي أعيد بها بناء الاقتصاد الأمريكي:

- تغير طبيعة العمل.
- تغير القوة المحركة.
- تغير مركز الولايات المتحدة في التجارة العالمية.
- تغير نموذج تشغيل العمال.
- تغير تركيبة القوى العاملة.

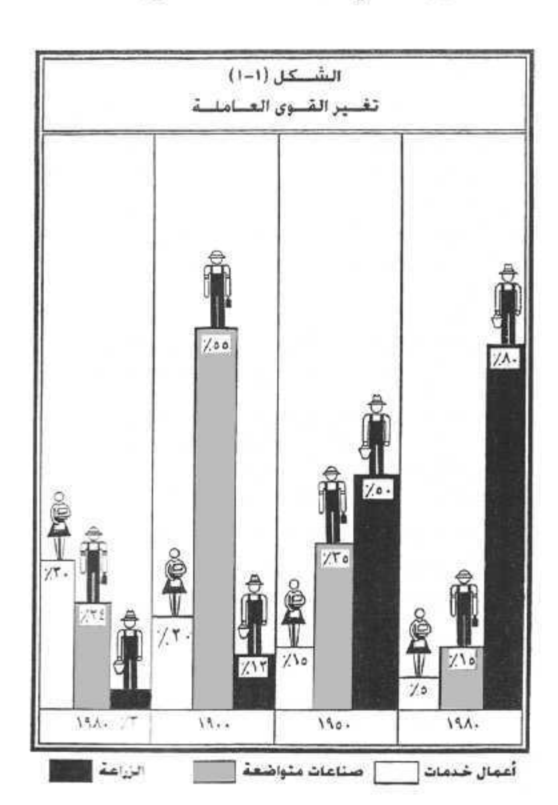
ولكل واحد من هذه التغيرات الاقتصادية عدد من المضامين المهمة للتعليم والتدريب. ويمكن إبراز طبيعة هذه التغيرات والتحديات المفروضة على التعليم من خلال التفصيل الآتي:

طبيعة العمل:

في عام 1800 كان 80% من العمال يعملون في أعمال زراعية، وفي عام 1984 انخفضت هذه النسبة إلى 3% وفي عام 1986 زادت هذه النسبة قليلاً عن 2%. وقد استمر هذا الانخفاض في الأعمال الزراعية مع امتداد أزمة المزارع، والتي بدأت في وسط المنطقة الغربية إلى أن وصلت إلى مناطق أخرى من البلاد. وبالطريقة نفسها، ففي عام 1950 كان 55% من العمال الأمريكان يعملون في أعمال صناعية شاقة. أما في عام 1984 فلم يبقَ إلا 24% فقط من العمال يعملون في القطاع

الصناعي[2]. كما أن الأعمال الصناعية استمرت هي الأخرى في الانحدار عندما أصبحت المنافسة الأجنبية واستخدام الآلات على نطاق واسع يؤديان دوراً مهماً في تشكيل دور الاقتصاد.

فما الذي حل محل هذه القطاعات الاقتصادية؟ وماذا حدث للناس الذين كانوا يعملون في هذه الوظائف؟ في عام 1980 ازدادت وظائف الخدمات (وهي الأنشطة الاقتصادية التي لا تعطي نتائج ملموسة أو منتجات قابلة للتخزين، والتي لا تحتاج لأي مبلغ من رأس المال أو المعدات) إلى أن صارت تشكل 30% من إجمالي الوظائف[3] (راجع الشكل 1ـ 1).



الشكل (١-١)
تغير القوى العاملة

وثمة تغيير آخر طرأ على عدد وظائف المعلومات.

ووظائف المعلومات هي الوظائف التي يمكن من خلالها إنتاج أجهزة لمعالجة المعلومات وتشغيل شبكة الاتصالات وإنتاج تقنيات جديدة واستخدام تقنيات أخرى لتوفير خدمات ومنتجات معلوماتية.

في عام 1983 تم تصنيف 56% من الوظائف في قطاع الخدمات والصناعة والزراعة على أنها وظائف معلوماتية. وهذه الفئة التي تضم 54 مليون عامل معلوماتي تشتمل أيضاً على 11 مليون وظيفة مدير تنفيذي ومدير، و16 مليون متخصص وفني، و11 مليون عامل مبيعات، و16 مليون كاتب[4].

ومن المتوقع خلال العشرين إلى الثلاثين سنة القادمة أن يرتفع عدد المتخصصين والفنيين من 16 إلى 24% ليصبح أكبر قطاع في القوى العاملة. أما عدد الكتبة فسيظل نسبياً ثابتاً عند 15%[5]. في حين أن قطاع عمال المبيعات يمكن أن يزداد زيادة متوسطة تتراوح من 11 – 15%. ومن ناحية أخرى، سيهبط عدد عمال المصانع بمعدل 20-25% خلال العقد القادم؛ نتيجة لاستخدام الآلات والحاسبات في المصانع على نطاق واسع[6] كما أن 20 إلى 30 مليوناً من الذين يعملون في وظائف عالية والذين يبلغ عددهم 54 مليوناً سيجدون وظائفهم قد تأثرت بسبب استخدام الحاسب والآلات بصورة عامة قبل حلول عام 1990، يضاف إلى ما سبق أن 10 ملايين سوف يطرأ وجود تغييرات على طبيعة عملهم أو توفرها[7].

إن العدد الكلي للوظائف في القوى العاملة من المتوقع أن يهبط بمعدل 5-13 مليون وظيفة مع وصول استخدام الآلات إلى الشركات الصغيرة بعد أن سبق له أن وصل إلى الشركات الكبيرة [8].

ومع هبوط عدد العمال، فإن المعرفة والمهارات المطلوبة من الأفراد الذين يشغلون وظائف ستزداد، فاستخدام الآلات والتقنية يتطلب قدرات أعلى.

إذ يتعين على التصميم التنظيمي أن يدرك أن تقنية المعلومات ستحول الأدوار التقليدية تحولاً تاماً فالمديرون التنفيذيون سيتم تحويلهم من أصحاب سلطة إلى مخططين. كما أن المديرين سيتم تحويلهم من منسقين إلى منفذين. وسيتم تحويل المتخصصين والفنيين من أفراد يمارسون أعمالاً خاصة إلى أفراد يقومون بأعمال عامة كتوصيل الخدمات إلى العملاء. وسيتم تحويل الكتبة من أفراد مساندة إلى إخصائيين في توصيل الخدمات المعلوماتية. كما أن عمال المبيعات سيتم تحويلهم من موزعين للمعلومات إلى مديرين مع تقديم الرعاية الواجبة لهم[9].

إن الحصيلة الأساسية لإعادة هذا البناء تكمن في طبيعة العمل نفسه. ففي الماضي، كانت القدرات الجسدية والمهارات المتخصصة تشكل حجر الزاوية في تشغيل العمال. أما العمل اليوم وفي المستقبل فأصبح بشكل كبير، مسألة مهارات ذهنية عند الفرد، بمعنى آخر قدرة هذا الفرد على معالجة المعلومات واستخدامها. وسيكون مطلوباً من الأفراد الحصول على مستويات أعلى من التعليم والمهارات الفكرية؛ ليجدوا وظائف يعملون فيها.

ولن يحتاج الأفراد في المستقبل فقط إلى أن يكون لديهم مستويات عليا من التعليم والتفكير، بل سيكون عليهم أيضاً أن يزيدوا معرفتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة.

ويقدر أن غالبية الوظائف في المستقل ستعاد هيكلتها بصورة جوهرية كل 5 أو 7 سنوات. وأن العمل نفسه سيتطلب قدراً كبيراً من التعليم والرغبة

في تطوير معارف جديـدة. وتشير الإسقاطات والتوقعـات المستقبلية أن أربـاب الأعمال سيخصصـون ميزانية لا تقل عـن 25% من تكاليف العمل لديهم لتعليم وتدريب المتخصصين والفنيين[10].

وقـد أوجدت التحولات التي طرأت علـى استخدام المعلومات عناصر أساسيـة للعمل وتقارباً لا سبيل إلى الخلاصـ منه بين المعرفة والأنشطة الاقتصاديـة في المجتمع. فمن شـأن المعرفة إنتاج سلع وخدمات جديدة وتحسيـن الإنتاج وأساليب التصنيع والوصول إلـى إدارة وخطط تنظيمية أفضـل. وترتبط الزيـادات المستقبلية التـي تطرأ علـى الإنتاجية والنمو الاقتصـادي ارتباطا وثيقاً بالزيادات الكمية الكيفية في الأنظمة التعليمية والتدريبية للأفراد.

وهنـاك تقدير بـأن ثلثي الزيادة فـي الإنتاجية يحـدث نتيجة للمصادر البشريـة في حين تشكل المصادر المالية نحو ثلث عناصر الدخل. وستحدد قـدرة أفراد المجتمـع على إدراك هـذه الحقائق وعلى إعـادة بناء الأنظمة التعليمية والتدريبية، إلى حد كبير كيان الأمة الاقتصادي والاجتماعي[11].

القوة المحركة للمجتمع:

إن مصـادر القـوة في مجتمـع لا تحدد فقط طبيعـة الإنتاج ومستوى الإنتاجيـة، ولكنهـا تشكل أيضا التطـور فيه. فالعصـر الزراعي الذي مر بـه المجتمع الأمريكـي كان يقوم علـى أسـاس استخدام القـوة البشرية والحيوانية ومصادر الطاقـة الطبيعية كالريح والشمس والماء. وقد كانت هـذه المصـادر مـن الطاقة غيـر كافية نسبيـاً ولا يمكن التحكـم فيها أو الاعتماد عليها. لذلك كانت القوة الجسدية للإنسان في أغلب الأحيان هي العامل الأهم في حصوله على عمل.

ولم يكن ممكناً تحويل الولايات المتحدة من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي إلا من خلال تطوير المعدات والتقنيات. فقد سهل اختراع الآلة البخارية ومحرك الجازولين وتوليد الكهرباء تحويل مجتمع يعتمد على القوة البشرية والحيوانية إلى مجتمع يعتمد على آلات تعمل بالفحم والبترول. وقد أصبح هذا الفحم والبترول مصادر الطاقة الأساسية. فقد أدى استخدامها إلى فتح الباب أمام العديد من أنظمة الإنتاج القادرة على إنتاج سلع بصورة فعالة تفوق كل تصور. لقد كان التأثير بالفعل تأثيراً جذرياً.

واليوم بدأت ثروة جديدة تلوح في الأفق. إذ أدى تطوير معالج الكلمة المصغر الميكروبروسيسور (MICROPROCESSOR) إلى حدوث انفراج في استخدام المعلومات. كما أن تخزين المعلومات أو توصيلها باستخدام وسائل مثل الهاتف، المبرقة، المذياع، التلفاز، دور العرض السينمائي وما إليها أدى إلى زيادة سرعة نقل المعلومات ونوعية المعلومات وتوزيعها. فلم يكن هذا التطور يفتقر إلا إلى طريقة ميسرة لمعالجة وتحليل وتخزين المعلومات.

وقد وفرت هذه الشريحة المصغرة- ميكروشيب (MICROSHP) أسلوبا فعالاً يجمع بين الكفاءة وانخفاض السعر لمعالجة كميات كبيرة من المعلومات. وهكذا أصبحت المعلومات قوة رئيسة لتطوير المنتجات والتقنيات.

وعلى الرغم من الدور الذي تلعبه تطورات العلوم والتقنية في الحياة الأمريكية على مدار قرن من الزمن، فإن نجاح العلم والتقنية في الحرب العالمية الثانية هو الذي أدى إلى تشجيع سياسة وطنية على دعم وتعزيز

البحث العلمي والتطور. وقد نتج عن هذه السياسة مدة شهدت نمواً ملحوظاً في المعرفة العلمية كما أدت إلى حدوث تقدم في نطاق كبير من التقنيات[12]. وقامت الأرضية العلمية والخبرة بإيجاد بنية تحتية لإتاحة طرق أكثر فاعلية للقيام بالأبحاث ومعالجة المعلومات. واستطاعت الشريحة المصغرة أن توجد هذه القوة أو الشرارة. وهذا هو الانفراج المطلوب لإحداث تطورات في العلوم والتقنية.

هذا، وهناك سبع تقنيات تشكل وستستمر في تشكيل الاقتصاد والمجتمع الأمريكي وهذه التقنية هي: الإلكترونيات المصغرة، التكونات بفعل الكائنات الحية، استخدامات الرجل الآلي، أجهزة الليزر، البصريات الليفية، الاستطلاع الشمسي، التعدين تحت البحر. هذا التقدم الهائل لم يكن ممكناً في هذه القطاعات، على نطاق واسع، إلا بفضل القدرة التي وفرتها لنا الشريحة المصغرة لمعالجة مقادير كبيرة من البيانات بصورة فعالة وغير مكلفة.

وقد أصبح الميكروبروسيسور عنصراً أساسيا من عناصر التقدم العلمي والتقني. وربما لا يصدق المرء أن تأثير الميكروبروسيسور يمكن استشعاره في كل قطاع تقريباً من قطاعات حياتنا. ففي موقع العمل تقوم أدوات المعلومات بتغيير طبيعة العمل نفسه، وهياكل التنظيمات والعلاقات بين العمال والتنظيمات وعملهم، ونوع المنتجات والخدمات الناتجة. وقد أصبح الناس ينظرون إلى أجهزة الميكروبروسيسور على أنها أمر مألوف في البيت بوصفها وسائل للتحكم في الأجهزة المنزلية كما ينظرون إليها بصفتها أدوات لشؤون الموظفين والإدارة وعلى أنها توسعات في تقنيات الاتصال الأخرى ووسائل للتعليم والتدريب.

وعلـى مـدى عقدين مـن الزمن بعـد الحـرب العالميـة الثانية ظلت الولايـات المتحدة سائـدة ومتفوقة على مستوى العالـم في مجال البحث العلمي والتقني والتطوير. ولكن بعد ذلك بدأ موقع الولايات المتحدة يأخذ فـي الانحدار، في حيـن تمكنت دول أخرى من إحـراز خطوات بإجراء ما يزيـد عن ثلث إجمالي الأبحـاث الأساسية في العالم، مـع اقتسام الباقي مـن هذه الأبحاث بالتساوي بين كل من أوروبا الغربية واليابان من ناحية، وشعوب الاتحاد السوفيتي من ناحية أخرى[13].

ومن الجدير بالذكر أن الشريحة المصغرة أسهمت إسهاماً كبيراً في تحقيق التقدم السريع في هذه الدول الأخرى كذلك.

إن المحافظـة علـى موقع قـوي في العلـوم والتقنية هـو عنصر مهم لكيـان الولايات المتحدة المستقبلي. وقد ظلـت التقنية إحدى الصادرات الأساسيـة والإسهامـات الأمريكية للعالـم. وهي لا يتعيـن عليها فقط أن تستمر في التطورات العالمية والتقنية فحسب، بل عليها أيضاً أن تستخدم هـذه المعرفـة المتطورة في المساعـدة على تعليم أفـراد المجتمع الذين يعدون على درجة من الأهمية لمستقبل الأمة.

وتجـد الإشارة إلى أن العلماء الأمريكيين مـع أنهم من أفضل العلماء في العالم فمازال الكثير مـن الأمريكيين يفتقرون إلى المبادئ الأساسية فـي الحسـاب والعلـوم. وتظهر مقارنـات أجريت علـى مستـوى دولي أن الطـلاب الأمريـكان يأتون في ذيـل قائمة الطلاب في معظـم الدول التي جـرت فيها هذه المقارنات. وتشيـر دراسـة قامت بها جامعـة متشـجان (AUNIVERSITY OF MICHIGAN) إلـى أن "تحصيـل التلميـذ الأمريكـي لا يختلـف كثيراً عـن تحصيل الأطفال في اليابـان وتايوان وإن هذا التخلف يظهر بالفعل منذ اليوم الأول من دخولهم المدرسة"[14].

إن قوة الشريحة المصغرة يجب أن تطبق ليس فقط التطورات العلمية والتقنيــة والاقتصادية، بل أيضاً علــى المستوى الذي وصل إليه شعبنا من المعرفة والمهارات. فتطوير رأس المال البشري أمر حاسم إذا كان لنا أن نحتفظ باقتصاد وموقع قويين بين دول العالم.

موقع الولايات المتحدة في التجارة العالمية:

استطــاع الاقتصــاد الأمريكي أن يتطــور من اقتصاد وطنــي إلى اقتصاد عالمــي فالتجــارة العالمية، التي كانت تضــم 6% من إجمالــي الدخل القومي الأمريكــي فــي أوائل عقــد الستينيــات، قد أصبحــت تضم 15% مــن إجمالي المنتجــات الوطنيــة الأمريكية في بدايــة الثمانينيات، وبالرغــم من هذا، فإن نصيب الولايات المتحدة من التجارة الدولية قد أخذ في الانحدار. فقد بلغ في عام 1980، 11% بعد أن كان 20% في عام 1950 راجع الشكل (1-2)[15].



وقـد هبطت الصادرات الأمريكية مـن 38.2 بليوناً في عام 1981 إلى 21.9 بليـون دولار فـي عام 1983 وهو انخفاض قُـدّر على أنه كلف 25000 وظيفـة. صاحب انخفاضـ الصادرات زيادة في الـواردات بنسبة 10.9% بيـن عامـي 1981، 1983. وتشكل السلـع المستـوردة الآن نسبة 19% من إجمـال الاستهلاك الأمريكي والتي كانـت 9% فقط في عام 1970 فغياب هـذا التوازن التجاري للصادرت والـواردات أحدث عجزاً قدره 150 بليون دولار تقريباً في عام 1985[16].

وبالرغـم من وجـود أساليب عدة خلـف غياب هذا التـوازن التجاري (مثـل قيمة الدولار الأمريكي والديون الأمريكية لدول أخرى... إلخ)، فإن العامـل الأول يكمن في ارتفاع مستوى معيشتنـا وأجور العمال الأمريكان، مقارنة مع نظرائهم في دول أخرى. ففي عام 1983 على سبيل المثال، كان معدل أجرة الساعـة لعمال السيارات في الولايات المتحدة 19.07 دولاراً، في حين وصل هذا المعدل في اليابان إلى 7.91 دولارات.

في الماضي كنا ننظـر إلى اليابان على أنها منافسنا الرئيس، إلا أننا نجـد في يومنا هـذا، أن كوريا وعدداً كبيراً من الـدول الأخرى تنتج سلعاً بتكاليف أقل بكثير عما هو ممكن في الولايات المتحدة أو اليابان. فالعمال الكوريون مثلاً يعملون بمعدل 7 أيام في الأسبوع (ويتوقفون عن العمل مدة يوميـن سنوياً) وبمتوسط 12 ساعـة في اليوم، وذلك بقصد إنتاج أجهزة فيديو منزلية تباع في الولايات المتحدة وتبلغ رواتبهم السنوية 3000 دولار فقـط[17]. ومن الواضح أن المنتجين الأمريكان لا يستطيعون التنافس مع تكاليـف هذه العمالة، ومن ثم عليهم أن يجـدوا طرقاً أخرى؛ حتى يرفعوا مستوى الإنتاجية.

وثمة إستراتيجية شاملة وضعها أحد المتفائلين تقوم على تجميع خط عالمي تقوم فيه الولايات المتحدة بتوفير المعرفة والتقنية في حين توفر البلدان الأخرى الأيدي العاملة قليلة الأجور وقليلة المهارة وقد بدأت دول أخرى وخاصة اليابان تدرك أن مستقبلها أيضاً يتوقف على إنتاج المعرفة والتقنية لبلدان يسود فيها انخفاض الأيدي العاملة، ولذلك بدأت تدخل مناطق كانت في السابق تحت سيطرة الولايات المتحدة.

وإذا كانت الولايات المتحدة ترغب في التنافس فإن أحد البدائل غير المرغوبة هو خفض مستوى معيشة العمال بالمهارات المتواضعة.

وسمة بديل آخر أكثر واقعية، يتمثل في تدريب العمال ذوي المهارات والتعليم العاليين ودعمهم بأفضل الوسائل والتقنية. والوقت الأساسي المطلوب لاستثمار هؤلاء الأفراد هو وقت مهم، إذ يفضي إلى فاعلية حقيقية.

وثمة سبب آخر لميزاننا التجاري المتدهور هو إهمالنا العام للقضايا والمسائل الدولية. فمع أن معظم الشعب الأمريكي يفهمون أهمية الدفاع العسكري القوي والسياسات الخارجية التي يقوم عليها السلام العالمي لا يعلم العديد منهم بشكل واضح أي شيء عن الظروف الجغرافية والتاريخية والثقافية للبلدان الأخرى. ويتعين إعداد الطلاب الأمريكان على أن يعيشوا يفكرون بلغة الاقتصاد العالمي وأن يدركوا الحاجة مع البلدان الأخرى. وعليهم أن يتعلموا النظر إلى الأوضاع من خلال منظور تأريخ وثقافة يختلف عن تأريخنا وثقافتنا. ويجب أن يضم المنهج لغة ثانية لجميع الطلاب، وعليهم أن يتعلموا التاريخ العالمي والجغرافيا العالمية وشيئاً من الثقافة على أنها إطار أساسي لفهم قطاعات المعرفة كافة.

نماذج العمالة:

خلال عقدي الخمسينيات والستينيات كان الاقتصاد الأمريكي يتسم بالاستقرار نسبياً غير أنه تعرض لحقبة من الركود بدأت عند منتصف السبعينيات، ثم امتدت بعد ذلك مدة انتعاش قصيرة المدى تلك التي حدثت في عقد الثمانينيات. وبالرغم من أن استمرار النمو الاقتصادي كان أمراً متوقعاً مع أنه كان أكثر بطئاً من ذي قبل إلا أن الهزات التي تعرض لها الاقتصاد أدت إلى إيجاد نماذج من التغيير تمثل انحرافاً واضحاً عن الوضع الاقتصادي في الماضي.

وكان أهم هذه التغيرات هو نمو المؤسسات التجارية الصغيرة. فما يقدر بنحو 640 ألف مؤسسة صغيرة قد بدأت تشق طريقها عام 1984، وهذا يفوق عدد المؤسسات التجارية التي أغلقت أبوابها بنسبة كبيرة، إذ كانت النسبة بينهما هي 1-20..[18].ويمكن مقارنة ذلك مع عدد المؤسسات التجارية التي بدأت تعمل في 1980 حيث بلغت 50 ألف مؤسسة.

إن نمو المؤسسات التجارية الصغيرة والمتوسطة كان وراءه عدد من العوامل منها: التغيرات التقنية التي لم تكن بحاجة لتكاليف مالية كبيرة، وظهور صناعة الخدمات التي لم تكن هي الأخرى بحاجة على أي مبالغ مالية كبيرة، وأخيراً استهداف الأسواق المتخصصة. بالإضافة إلى رغبة الكثير من الناس في الاستقلالية والعمل لحسابهم الخاص.

وتقدم هذه المؤسسات العديد من الخدمات والمنتجات الجديدة، كما أنها توفر الوظائف للعديد من الأفراد. إلا أن هذه المؤسسات تعرضت مع مرور الوقت لدرجة عالية من الإخفاق. فلعل هذا يشير بوضوح للحاجة إلى إعداد أفراد يتوافر لهم فهم أفضل عن العالم التجاري لمعرفة المهارات والكفاءات المطلوبة لإدارة الأعمال.

الاتجـاه الثانـي فـي مجال تشغيـل العمـال كان يتمثل فـي استقطاب الوظائـف بدفع رواتب عالية لـذوي المهارة العالية ورواتـب متدنية لذوي المهارة الدنيا. أما الوظائف التي كانت بحاجة إلى مهارات متوسطة ومن ثـم تدفع لأصحابها رواتـب متوسطة فكانت نادرة، وذلـك بسبب عمليات خفض الإنتاج إلى مستوى سابـق خاصة في صناعتي الحديد والسيارات، بالإضافـة إلى الاستخدام الأوسع للآلة للقيـام بوظائف المراقبة ومتابعة الإدارة المتوسطـة، وكذالـك التطويـر العـام فـي الوظائف مـن دون أن يصاحب ذلك أي زيادة مقابلة في الرواتب.

وفـي عقـد الثمانينيـات زادت مستويات البطالة مـن 6% إلى 9% مع استقرارهـا في الوقـت الراهن عند معدل 7% تقريبـاً. وقد انخفض هذا المعدل إلى حد مـا بسبب العدد المتزايد من العمال غير المتفرغين. في حيـن أن بعض الأعمال التي تقوم على أساس عـدم التفرغ قد تكون دليلاً علـى إنجـاز العامل إلا أن قدراً كبيـراً ينتج عن الحاجـة إلى وظائف على أساس التفرغ.

إن البطالـة تؤثر على كل من الأقليـات والنساء على نحو غير متكافئ بالنسبـة لأفراد المجتمع الآخرين. ففي عام 1980 بلغ معدل البطالة عند الرجال السـود 12.4% وعند النساء السـود 11.9% وعند الرجال البيض 5.3 وعند النساء البيض 5.6 %[19]. وينتج عن عدم تكافؤ معدلات البطالة عـن التمييز العنصري، والتدريب والمهارات غيـر الكافية، بالإضافة إلى مجموعة أخرى مـن المشكلات الاجتماعية مثل النقـل، ورعاية الأطفال، والوصول إلى أماكن التدريب، وما إلى ذلك.

ومع أن الجهـود التي بذلت خلال الستينيات والسبعينيات للتغلب على التمييز العنصري قد أدت إلى تقدم ملحوظ لدى العديد من أفراد الشعب

الأمريكـي، إلا أنه لا يزال الشكل العـام غير مشجع. فالصراعات الناتجة عن فرض قوانيـن الحقوق المدنية واستمرار التمثيـل الضعيف للأقليات في برامـج العلوم والتقنية، وانخفاض عدد طلاب الأقليات المسجلين في الجامعـات والصورة الاجتماعية المعكوسة استمرت جميعها في الحد من الفرص لقطاع كبير من أفراد المجتمع في الحصول على العمل المناسب، أو حتى الحصول على أي عمل.

تركيبة القوى العاملة:

يعد دخول المرأة على نطاق واسع ضمن القوى العاملة بأجر من أعظم تغيـرات هذا القرن. ففي عـام 1982 تم تشغيل ما نسبته 53% من النساء بالمقارنـة مع 38% تم تشغيلهـم من إجمالي عدد النسـاء في عام 1960 فكانـت النساء اللواتي التحقن بالقوى العاملة أمهات لأطفال من دون سن السادســة، فـي حين بلغت نسبـة النساء اللواتي لهن أطفـال من دون سن السادســة في عام 1970م 28%، كما أن 45% من هؤلاء النسوة كن يعملن في عام 1982[20] (راجع الشكل 1 3).

الشـــكل (١-٣)

نساء في القوى العاملة: ١٩٦٠ ٪٣٨ — ١٩٨٢ ٪٥٣

أمهات عاملات ذوات أطفال من دون السادسة: ١٩٧٠ ٪٢٨ — ١٩٨٢ ٪٤٥

ومـن الملاحظ أن قرابة 7 من كل عشر نسـاء يعملن بسبب الضرورة الاقتصاديـة. ومن بين 37 مليون امرأة التي تعمل، هناك 8.5 مليون امرأة غير متزوجة 6.9 مليون أرملة ومطلقة ومنفصلة 9.5 مليون امرأة متزوجة بزوج يقل دخله عن 10.000 دولار سنوياً[21].

وعلى الرغم من العدد المتزايد للنساء اللواتي يلتحقن بالقوى العاملة غيـر المحتمل أن يحصلن على الراتب نفسـه الذي يحصل عليه الرجال، حيـث تحصـل النساء حالياً على 61 سنتاً لـكل دولار يحصل عليه الرجال قياساً إلى 64 سنتاً في عام 1955. وفي عام 1984 كان معدل دخل خريجة الجامعـة يقـل 2000 دولار عن الخريـج الذي يحمل شهـادة الثانوية[22]. وهناك جهود متواصلة لجعـل النساء يحصلن على راتب مكافئ مقابل ما يقمن به من عمل.

هذا، وهناك أسباب عدة لعـدم مساواة الرواتب. وأحد هذه الأسباب أن النساء يركزن على الوظائف التي تفصل بين الجنسين والقليلة الراتب. كذلك هناك اختلاف فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، والسن وسنوات الخبرة وهـي عوامل تسهم إجمالاً في عدم المسـاواة. وحتى عندما تكون كل هذه المتغيـرات ثابتـة، تحصل النسـاء باستمرار علـى راتب أقـل على سبيل المثـال، يبلغ معدل مـا تحصل عليـه النساء في الوظائـف الإدارية 52% فقط مما يحصل عليه الرجال[23]. ويعود جزء معين من هذا التفاوت إلى التمييز على أساس الجنس.

وهنـاك أيضـاً أعـداد متزايدة مـن أبنـاء الأقليات يدخلـون القوى العاملـة، وتشكل في الوقـت الحاضر ما نسبته 13% مـن القوى العاملة. ومن المتوقع أن يزيد هذا العدد إلى 14% بحلول عام 1995، وذلك حسب

معدل المواليد الأعلى بين جماعات الأقليات ومعدلات الهجرة الأعلى بين الشباب[24].

وكما هو الحال عند النساء، تواجه الأقليات تمييزاً عنصرياً في الوظائف والرواتب. فتزويد شباب الأقليات بالمعرفة والمهارات اللازمة للمشاركة في قوى العمل يعد مشكلة أخرى، ففي عام 1985 كان معدل ترك المدارس العليا بين الطلاب البيض 14% مقابل 24% بين الطلاب السود و 40% للطلاب من أصل أسباني[25].

ثمة تغيير آخر في القوى العاملة يتمثل في العدد المتزايد بين العمال وكبار السن. فبالرغم من أن لدى جيل "المستقبل الزاهر" (BABY BOOM) تعليماً وخبرة فإنه يتعين على هؤلاء العمال الدخول في تنافس متنامٍ لإحراز تقدم ولمواجهة ضغوط المستقبل أو إفساح المجال للعمال صغار السن. حيث إنه بغير ذلك يتعين على أفراد جيل " المستقبل الزاهر " أن يواجهوا جهوداً قد تضطرهم إلى أن يصلوا إلى سن التقاعد في سن مبكرة أو الالتحاق بوظائف بديلة أو أخذ إجازات، وما إلى ذلك. بالمقابل يجب على الدولة إيجاد طرق للاستفادة من الأفراد الكبار السن في مجالات أخرى.

تحديات التعليم:

إن إلقاء نظرة على التغيرات الاقتصادية، قد يجعلها تبدو، لأول وهلة، بعيدة عن عالم التعليم. ومع ذلك فإن مستقبل الاقتصاد الأمريكي سيتأثر إلى حد كبير بتجاوب العاملين في حقل التعليم مع هذه التغيرات. فالتحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع المعلومات يعطي قدراً من الأهمية للأنظمة التعليمية والتدريبية ومن ثم أُعِدَّ القدرة على تطوير وتحليل

وتطبيـق المعلومات نشاطاً أساسيا من أنشطة المجتمع، عند ذلك ستكون أنظمة التعليم والتدريب والمؤسسات التي تقوم بوضعها بمنزلة بنية تحتية حاسمة بالنسبة للمجتمع.

هذا، وسوف يشغل التعليـم والتدريب وظائف أكثر أهمية في المجتمع، ومـن المتوقع أن يتفوق التعليم على الرعاية الطبية والصحية عندما يصبح الصناعة الكبرى في أمريكا[26]. ولذا، فمن المرجح أن ترتفع نفقات التعليم ارتفاعـاً حاداً. إذ يتوقع بعض المحلليـن أن يصل إجمالي النفقات السنوية للتعليم من 20% إلى 25% بين عامي 1981، 1990. وهذه الزيادات ستكون مطلوبـة لتعليم "جيل المستقبـل الزاهر" (8-10 بلاييـن دولار بين عامي 1981، 1990)، لإعادة تدريـب العاملين من الطبقة المتوسطة. (60-150 بليـون دولار)، لإعادة تدريب العمال الذيـن يفتقرون إلى مهارات فنية (45 – 120 بليون دولار) لإعادة تدريب العمال الذين يستخدمون تقنيات جديدة (400 - 500 بليون دولار) وهذه الخطوة من شأنها العمل على تدبير زيادة سنوية بمعدل 73 – 110 بليون دولار بين عامي 1984 إلى 1990.

وسـوف تـؤدي إعادة بنـاء الاقتصـاد إلى تغييـر دور أنظمـة التعليم والتدريـب من برامج هدفهـا إكساب الشباب والكبـار الصفات والعادات الاجتماعيـة إلى مؤسسات تعليمية ضرورية للبقاء والرفاهية الاقتصادية. ويحتاج هذا التحول إلى نوع من إعادة اختبار السياسة العامة والافتراضات القديمة التي سارت عليها المؤسسات التعليمية.

ولكـي تتمكن الولايـات المتحدة من حل المشـكلات القائمة لا بد لها من نبذ الافتراضات والتصورات القديمة. فمواجهة الاحتياجات الجديدة تحتـاج إلى أنماط جديدة مـن التعاون والعمل بيـن المؤسسات الحكومية

والخاصة. وقد تضطر أيضاً لحل هذه المشكلات لفحص القيم الأساسية للدرجة التي أصبح عندها التعليم والتدريب، أو لمراجعة مسؤوليات صاحب العمل وكيفية الحصول على مصادر الدعم لمواجهة مسؤوليات صاحب العمل من جهة وكيفية الحصول على مصادر الدعم لمواجهة احتياجات التعليم والتدريب من جهة أخرى. ومن المرجح أن تطفو إلى السطح أشكال جديدة من الخدمات والتمويل والمسؤولية.

ومن شأن التخطيط الإستراتيجي هنا توفير فحص الإمكانيات المطلوبة. كما أنه يقودنا إلى مستويات جديدة من الانفتاح والفهم اللازمين للوصول إلى أفكار جديدة لتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة.

ثانياً التحولات السكانية:

الناس هم أهم مصدر لأي بلد، وتحدد خصائص سكان أي بلد مصير ذلك البلد نفسه، ويكاد معظم الناس يدركون أن الشعب الأمريكي يتغير، أي أنه يمارس تجربة شيخوخة أو تقدم السن، فالأقليات العنصرية والعرقية تأخذ في التزايد، التركيبة الأسرية تغيرات، كما أن الأطفال أصبحوا المجموعات الأضعف بين أفراد المجتمع. وعلى الرغم من أننا قد سمعنا عن هذه التغيرات، إلا أنها لم تنل الاهتمام الكافي من جانب الأفراد أو المؤسسات التعليمية أو الاجتماعية أو الاقتصادية التي ستكون مضطرة للتعامل معها. ونعرض فيما يأتي مناقشة كاملة لبعض التغيرات التي تطرأ على مجتمعنا ومضامين هذه التغيرات بالنسبة للمدارس.

تقدم السن: شيخوخة أمريكا:

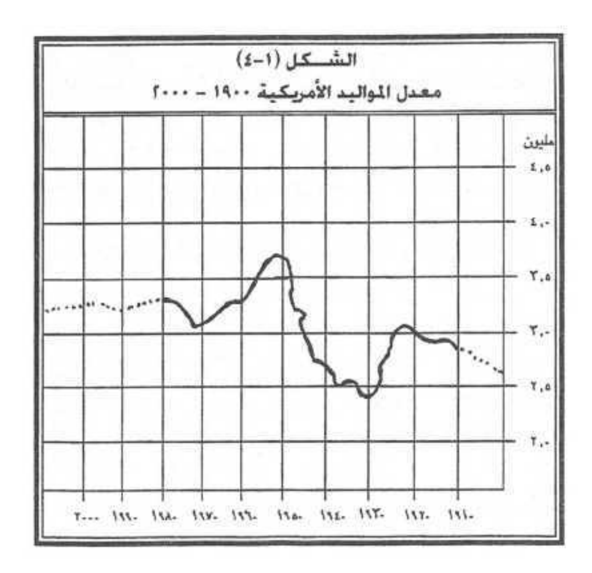
في عام 1946، انتهت الحرب العالمية الثانية لصالح الأمريكان وعندئذ ساد شعور بضرورة القيام بأعمال ملحة يتطلبها المجتمع، وبالحاجة إلى

إعــادة كل شيء إلى وضعه الطبيعي، وهذا يتضمن إنجاب الأطفال وتكوين الأسر. إن هذه الروح، وهي تبرز أهمية البيت والأسرة، كانت تمهد الطريق لزيــادة في تعداد السكان انتشرت على نطــاق واسع إلى أن أصبحت تحمل اسم "جيل المستقبل" أمريكا الزاهر. ففي عام 1957، وخلال ذروة " جيل المستقبل الزاهر" كان إنجاب الأطفال لدى النساء الأمريكيات بمعدل 3.7 على مــدى مدة حياتهم(27). وقــد استمرت مدة ازدهــار الأطفال من عام 1946 حتــى عام 1964 وجلبت معها عدداً كبيراً من المشكلات الاجتماعية والاقتصاديــة. فقــد أصبحــت مباني المنــازل والمدارس غيــر قادرة على مواكبة الطلب المتزايد، وأصبحت أجنحة الولادة ومصادر رعاية الأطفال علــى درجة كبيــرة من الاكتظــاظ، كما أصبحــت الضواحي مكانــاً لتربية الأطفال، هي النمط المعبر عن حياة الأمريكيين.

هذا، وقد كان يتعين على جيل " المستقبل الزاهر" أن يغير وجه الثقافة الأمريكيــة، كمــا أن أوليــاء الأمور الذين عاشــوا مدة الكســاد العظيم كانوا يشفقون على أبنائهم وقد أصبحت ثقافة الشباب جزءاً من المشهد الأمريكي اليومي في حين أصبح لجيل " المستقبل الزاهر " علامتهم على المؤسسات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع، وبينما كان المجتمع لا يزال في صراع مع وطأة جيل المستقبل الزاهر انخفض معدل المواليد الأمريكان 1.27 عندهــا دخــل المجتمع مرحلــة أزمة الأطفــال (BABY BUST) التي امتــدت مــن 1964 حتى عــام 1978، وقد عُــدّت مدة لتنفســ الصعداء على الرغــم من نتائجها السلبية. حيث بــدأ المجتمع الأمريكي بعدها في موجهة مشكلات حالات إغلاق المدارس لقلة أعدد الطلاب.

ومــع اقتراب أجيــال " المستقبل الزاهر " من عصــر تربية الأطفال، بــدأ الأمريكان يميلــون لتأجيل عملية إنجاب الأطفــال، ولذلك لم يستطع

أحد الشعور بتأثير كبار جيل "المستقبل الزاهر" إلا في عام 1978 عندما بـدأ المجتمع الأمريكي يعيش مدة جيـل "المستقبل الزاهر" راجع الشكل (4-1).

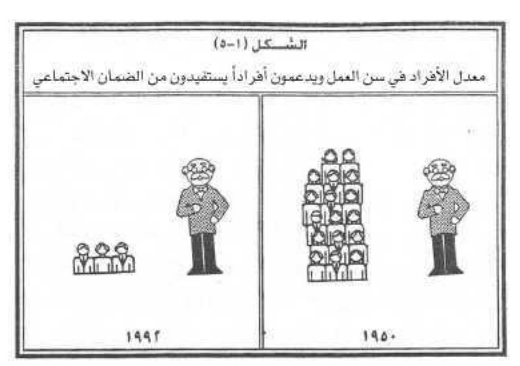


وعلـى الرغم من الزيـادات التي طرأت على تعـداد المواليد في عقد الخمسينيـات إلا أن معدل المواليد كان أقل بكثير، حيث وصل المعدل إلى 1.87 خـلال عمر المرأة ومـن الطبيعي أن يكون المعـدل مختلفاً اختلافا كبيـراً بسـب العنصر (إذا كانـت نسبة المواليد بين النسـاء البيض 1.7 والنساء السود 2.4، والنساء الأمريكيات من أصل مكسيكي 2.9)[28].

وقـد ساعدت نماذج المواليد على الزيـادة في عدد أفراد مجموعتين من الناس "المجموعة الأولى" وهي العدد الأكبر من أبناء جيل "المستقبل الزاهـر" الذيـن هم في منتصـف العمـر ويشغلون وظائف عنـد مستوى متوسـط وغالبيتهـم مـن البيض. "والمجموعـة الثانية" هي مـن صغار

الأطفــال الذين يمثلون بشكل متزايد سلسلة مجموعة الأقليات. هذا، ومن الطبيعي أن يواجه المجتمع مجموعة من الهموم نتيجة للأعداد المتزايدة مــن الأطفال تتطلب توفير احتياجاتهم الضروريــة والتي من أهمها توفير وسائل العيش لهم عند ما يكبرون ويصبحون راشدين.

إن معظــم أبناء جيل المستقبل الزاهر سيحالــون إلى التقاعد بحلول عــام 2020 وسيتحمل نفقات تقاعدهم بصورة جزئيــة العدد الأصغر من العمــال الذين ينتمــون إلى جيل "أزمة الأطفال" ويعــد التخطيط والعناية بمتطلبات هذه المجموعة التي تتقدم بالسن وتزداد عددياً بشكل مستمر، والتــي من المرجح أن تعيش مدة أطــول بسبب التحسينات التي تطرأ على الخدمــات الصحية والعلاجية الأمر المتوقع، ففــي عام 1950 كان هناك 17 عامــلاً يدعمــون كل فــرد يحصــل علــى فوائــد التقاعد مــن الضمان الاجتماعــي، وفي عام 1992 سيكون هناك 3 عمال فقط يدعمون متقاعداً واحــداً، وسيكون واحــداً من هؤلاء الثلاثــة من أحد مجموعــات الأقليات (راجع الشكل 1-5) [29].



ومــن ثم سيصبح نمو الخدمات التعليمية أمراً ضروريا مع تزايد عدد الأطفــال الذين يلتحقــون بالمدارس الابتدائية فــي المناطق التي تسكنها

أسـر صغيـرة. وهذا صحيـح أيضـا إذا وضعنا في الحسبـان عدد الناس الذين يلتحقون بدورات تعليم الكبار والتعليم المستمر.

العوامل العنصرية / العرقية:

ثمـة افتقـاد للتجانس بيـن عناصر الشعـب الأمريكي قـد تزايد، بل واستمر في الزيادة إذ يبلغ عدد سكان الولايات المتحدة 240 مليون نسمة منهـم 50 مليوناً (21%) من أقليات. وعلى الرغـم من أن الأقليات تشكل مـا نسبته 21% من إجمالـي تعداد السكان، ينتمي ما يقارب من 28% من إجمالي عدد الطلاب في المدارس العامة إلى مجموعة الأقليات.

ويبلـغ متوسـط عمـر الأمريكـي الأبيض في يومنـا هـذا 31 سنة ومتوسـط عمـر الأمريكي الأسـود 25 سنة، في حين يبلـغ متوسط عمر الأمريكـي من أصـل أسباني 23 سنة فقـط[30]. وسيزداد عـدد أطفال الأقليـات في المستقبـل، وقد يتعرضـون لزيادة أخـرى بسبب الهجرة حيـث إن ما يقارب من 40% مـن المهاجرين النظاميين يأتون من آسيا ويأتـي 40% آخرون من المكسيك ووسط أمريكا وجنوبها. كما أن ثلاثة أربـاع المهاجرين غير النظامييـن يأتون من المكسيـك ووسط أمريكا وجنوبها وقد أتى العدد الأكبر من المهاجرين (57.557 في عام 1984) مـن المكسيـك يليهـا الفلبيـن (42.767) فيتنـام (37.236)، فكوريا (33.42)، فالهنـد (24.964)، فالصيـن (23.363)، ثـم جمهوريـة الدومانيـكان (23.147)[31]. إن اتجاه الهجرة الأوربية قد استبدل بها اتجـاه جديد يسيطر عليه المهاجرون مـن أصل أسباني وآسيوي. وتبدو الزيـادات في تسجيل طلاب المدارس مـن الأقليات واضحة في مناطق عديدة من البلاد. غير أن الأكثرية تتركز في مجموعة من الولايات بدءًا

مــن نيويــورك وتتجه جنوباً حتــى تصل إلى ساحـل الأطلنطي، ثم تتجه غربــاً وصولاً إلــى كاليفورنيا. وتبلغ سجلات الطــلاب السود ذروتها في كُلٍّ من كولومبيا، والميسيسيبي، وجنوب كارولينا والأباما وجورجيا. كما يبلــغ تسجيل الطلاب من أصــل أسباني ذروته في كل مــن نيومكسيكو، وتكساس، وكاليفورنيا، وأريزونا.

ثمــة ثلاثة من أكبــر الولايات، وهــي: كاليفورنيا، تكساســ، فلوريدا، غالبيــة طلاب المدارس فيها من أبنــاء الأقليات. إذ أن ما يزيد عن 50% من طلاب المدارس الابتدائية في كاليفورنيا ينتمون إلى مجموعات أقلية، 46% مــن طلاب المدارس فــي تكساس، أما من الســود أو من الأمريكان ذوي لأصــل أسبانــي 32.2% من طــلاب فلوريدا من الأقليــات الأمريكية، كذلــك تميل الأقليات للتمركز في المدن، وقد اتسعت هذه المناطق بسبب استقــرار المهاجرين فيها، كما أن أعداداً كبيرة من المهاجرين يستقرون باستمــرار في مدن نيويــورك، لوس أنجلوس، شيكاغو، ســان فرنسيسكو. أنهيــم، وميامي وواشنطن دي سي. وعلــى هذا ففي 25 نظاماً مدرسياً في البلاد تنحدر غالبة الطلاب من الأقليات[32].

وقد أحدثت الزيادات التي طرأت على نسب طلاب الأقليات مشكلات كبيرة للمدارس. حيث إنه لا شك فيه، أن العمل مع مجموعات غير متجانسة من الطــلاب أمر ينطوي على كثيــر من التعقيد والصعوبــة. ونتيجة ذلك بالنسبــة لطلاب الأقليات نجــد مستويات متدنية مــن التحصيل ومستوى أعلــى من التســرب ومستــوى متدنياً عاماً مــن التحصيل تلــك المهارات اللازمــة لإعداد الفرد للحياة. هذا كمثال، فــي حين يصل معدل التسرب على مستوى البلاد إلى 25% داخل مراكز المدن مثل نيويورك، وفيلادلفيا

وشيكاغــو بالنسبة لجميع المراحل التعليميــة، ونجد أن ما يزيد عن 45% من طلاب المدارس الثانوية يتسربون[33].

ويكمن خلف التناقض في النجاح المدرسي أسباب عديدة منها:

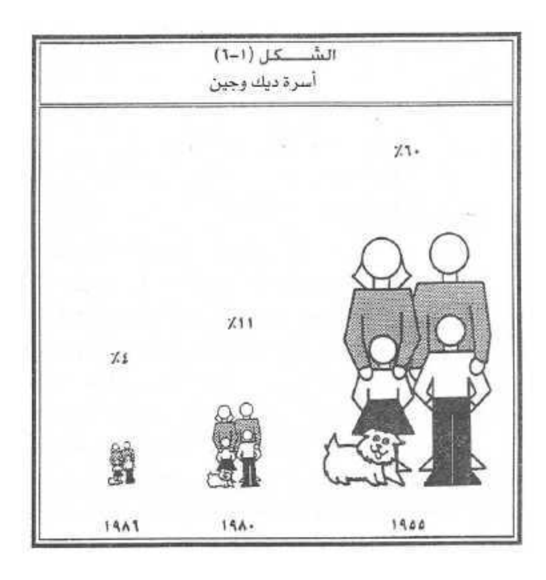
- إنه ربما يتوقع المدرسون والموظفون تحصيلاً أقل من طلاب الأقليات.
- إن أساليــب التدريس قد لا تكون منوعة بشكل يكفي لمواجهة احتياجات العدد الطلابي غير المتجانس.
- إن المنهج قد يكون مبتور العلاقة بحياة الطلاب من الأقليات.
- إن مصـــادر الدخل بالنسبة للمدارس التي تضم أعداداً كبيرة من طلاب الأقليات وطلاب الدخــل المنخفض من المرجح أن تكون مصادر غير كافيــة. وإن الخدمــات الخاصــة الضروريــة مثل التعليــم ثنائي اللغة، والعلاج لذوي المشكلات التعليمية، والتعليم الفردي والإرشاد الطلابي وما إليها قد تكون معدومة أو محدودة. هذا ويمثل الرسوب في المدرسة بيــن طلاب الأقليات تهديدا على مستقبــل المجتمع. ومع زيادة الطلب على التعليم للمشاركة في المجتمع الأكبر، تتضح الحاجة إلى تحصيل علمي لأطفال الأقليات. إضافة إلى أن التكاليف الاجتماعية المستقبلية للشبــاب الأقل تعليماً فيما يتعلق بالحد مــن الجريمة والرعاية وإيجاد الإنتاجية الاقتصاديــة المفقودة تؤكد على الحاجــة المباشرة لاتخاذ إجراء التحسين للتحصيل العلمي.

وأخيــراً يمكننا القــول: إن التنوع الذي جعل أمريــكا دولة عظمى، هو الآن فــي خطر، فكل مجموعة ثقافيــة تمتلك معلومات وطرق تفكير خاصة بها. ويعد مزج هذه المعرفة ضرورياً لمجتمع المستقبل الديموقراطي.

النماذج الأسرية:

فـي عام 1955، كانت "أسرة ديك وجين" (FAMILY DICK AND JANE)، حيـث يعمـل الأب خـارج المنزل وتعمـل الأم داخلـه ولهما من الأبنـاء طفلان أو أكثر، كانت تلك الأسرة نموذجـاً أساسيا لحياة أسرية. وكانـت هذه الصورة تمثل قرابة 60% مـن الأسر في ذلك الوقت. وبحلول عـام 1980، كانـت نسبة 11% فقط تتفق مع هـذا النموذج، وفي حاضرنا انخفضت هذه النسبة إلى 4% (راجع الشكل 1-6)[34].

وهنـاك 80 مليون بيت وأسرة في أمريكا على درجة كبيرة من التنوع، حيـث تضم النمـاذج الأسرية أبوين يعمـلان ولهما أطفـال، وزوجين بلا أطفـال (26 مليون مقارنة مع 24 مليونـاً من الأزواج ولهما أطفال)، أسرا أحاديـة العائل (10 مليون)، وأفراداً يعيشـ كل منهم وحده (20 مليون) وأنواعاً أخرى من النماذج الأسرية[35].



ويعـود السبب الرئيسـ للتغير في حياة الأسـرة الأمريكية إلى معدلات الطـلاق المتزايدة. ففي عام 1960 وقعـت 393000 حالة طلاق. وفي عام 1985 ارتفع العدد ليصـل إلى 1.187.000 حالة[36]. أما في يومنا هذا فإن واحدة من كل حالتي زواج تنتهي بالطلاق، وقد أدت هذه الزيادة إلى تغيير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعيـة والنفسية للنساء والأطفال. وفي معظم حـالات الطلاق، ينتهي الزواج بأن تتكفـل الزوجة برعاية الأطفال وتتحمل مسؤوليـة توفير متطلبات الحياة لهـم، ونتيجة لذلك فإن دخل الزوجة بعد طلاقها، من المرجح أن ينخفض بنسبة 73% في السنة التي تعقب الطلاق، فـي حين يرتفع دخل زوجها السابق بنسبة 42%[37]. وهنا يمكن القول: إن الحالة السيئـة للأطفال قد تكون راجعة إلى زيادة معدلات الطلاق وإعادة تنظيم داخل الأسرة وفي حين أنه يجب أن يستمر معظم الأطفال في العيش معـا أبويهم، إلى أن نسبتهم أخذت في التناقص إذ أن 4 من كل 10 أطفال مـن مواليد 1983 (41%) يعيشـون مع أبويهم إلى أن يبلغـوا سن الثامنة عشر[38]. ففي عام 1983 عاش ما نسبته 23% من جميع الأطفال في أسرة أحادية العائل. وكانت الأم هي العائل الوحيد 91% من هؤلاء الأطفال.

إن مـا يزيد عن 50% من جميع الأطفال السود كانوا يعيشون في أسر أحاديـة العائـل، بالمقارنة مـع 25% مـن الأطفال المنحدريـن من أصل أسباني، و 16% من الأطفال البيض[39].

وثمة اتجاه آخر على الدرجة نفسها من الأهمية في الحياة الأمريكية، وهو الأم صغيرة السن. إذ أن 4 من كل 10 إناث في سن المراهقة يصبحن حوامل، وتتعرض اثنتان منهن للإجهاض وتضع الاثنتان الأخريان مواليد.

ففـي عـام 1983 كانت نسبـة النساء اللاتـي تقل أعمارهن عـن عشرين سنـة ويضعن مواليد 14% (500.000 تقريبـاً) . وكان ما يزيد عن نصف الأمهـات غير متزوجات وكانت غالبية حالات الحمل التي تبلغ مليون حالة بلا تخطيط مسبق[40].

ومـع أن السود لا يشكلون إلا نحـو 15% من السكان صغار السن كانت نصـف حالات الولادة في عام 1983 لأمهـات من السود. كان من المرجح أن تسجـل البنات السود في سـن المراهقة حالات ولادة تفوق عدد حالات الـولادة التـي تسجلها البنـات البيض، ومع ذلك فإن معـدل المواليد لدى البنـات السود في سن المراهقة أخذ في التناقص، وقابل هذا الانخفاض زيادة في حالات الولادة عند البنات البيض في سن المرهقة.

وعندمـا تضع بنت في سـن المراهقة مولودهـا الأول، لا تزيد فرصة وضعهـا للمولـود الثاني أو الثالـث عن 30% وفي كل يوم تضـع 40 بنتاً في سـن المراهقة مولودهـا الثالث. كما أن 43% من الإنـاث اللاتي يتسربن مـن المدرسة، ما يفعلـن ذلك بدواعي الحمل أو الـزواج. هذا وإن نصف الأمهات المراهقات اللاتي يتسربن من المدرسة لا يعدن إليها[41].

إن الاتجاهـات في النمـاذج الأسرية توحي بـأن الاستقرار المرغوب تحقيقه للأسر ثنائية العائل غير ممكن. وينتج عن ذلك تكون ضغوط على كل من الأطفال والأسر والمؤسسات التي تخدمهم. وقد وردت تقارير تؤكد أن الأطفـال الذيـن يعيشون في أسـر أحادية العائل يعانـون من مشكلات سلوكيـة وأخلاقية في المدرسة، بالإضافة إلى التحصيل العلمي المتدني، وإذا كان مـن الطبيعـي أن توفـر الأسـرة ثنائيـة العائل الدعـم المتزايد

لأطفالها ، فإن على المدارس أن تكون على اطلاع بالمشكلات التي تواجه الأطفال الذين ينتمون إلى أسر أحادية المعيل وأن تبذل جهداً لتوفير دعم بين أفرادها واعتبار ذلك جزءاً أساسياً من العملية التعليمية.

أدوار قائمة على أساس الجنس (SEX ROLES):

ترتبط التغيرات التي تطرأ على النماذج الأسرية، بشكل لا مفر منه، بالتغيرات التي تطرأ على دور النساء والرجال في المجتمع. وربما كان أهم التغيرات الاجتماعية في هذا القرن دخول النساء في القوى العاملة بأجر. ففي بداية هذا القرن، كان أقل من 20% من النساء يعملن خارج البيت. أما اليوم فإن 53% من جميع النساء، اللاتي تزيد أعمارهن عن 18 سنة يعملن ضمن القوى العاملة بأجر، و53% من مجموع النساء المتزوجات يعملن خارج المنزل[42].

وعلى الرغم من زيادة مشاركة المرأة، إلا أنها لا تحصل على راتب الرجل نفسه، إذ تحصل المرأة على 61 سنتاً مقابل كل واحد دولار يكسبه الرجل. ويصبح عدم المساواة هذا في قوة الكسب على درجة خاصة من الأهمية عندما ندرك أن النساء قد بدأن على نحو متزايد، في تحمل المسؤولية إزاء توفير أسباب العيش لأطفالهن. ويوجد الطلاق، والأجور المتدنية والخدمات المحدودة وضعاً يعيش فيه المزيد من النساء والأطفال دون مستوى الفقر، ففي عام 1984، كان 25% من الأطفال يعيشون في فقر[43]. بيد أن هذه النسبة كانت أعلى بكثير في المناطق الحضرية. فمثلاً كان يعيش في فقر 40% من مجموع الأطفال في مدينة نيويورك[44]. وقبل عام 1974 كان السواد الأعظم من سكان أمريكا من المواطنين الأكبر سناً. أما غالبية الفقراء اليوم في أمريكا فهم من الأطفال. إن ما نسبته 56% من الأطفال الذين يعيشون في بيوت تعولها نساء هم من الفقراء[45].

وهناك فروق شاسعة في مستويات الفقر عند الأطفال بين المجموعات العرقية. فالطفل الأسود من المحتمل أن يكون في فقر يوازي ثلاثة أضعاف فقـر الطفل الأبيض. أما الطفل من أصل أسباني فيحتمل أن يولد في فقر وضعـف فقر الطفل الأبيض. ويعيش 69% مـن الأسر السوداء التي تعولها نسـاء في فقر. في حين أن 23% من الأسر السوداء، الثنائية العائل تعيش فـي فقر. ويبين (الشـكل 1-7) أرقاماً عن فقر الأطفال على أساس السن والعـرق[46]. ومن المهم ألاَّ ننسـى أن أكبر المجموعات عدداً من الفقراء هـم من البيض. بالرغم من أن معـدلات الفقر تتفاوت تفاوتاً ملموساً بين المجموعات القائمة على أساس عنصري – عرقي.

وإذا كان لا بـد لنـا أن نغيـر المستقبل،الاقتصـادي لهـؤلاء الأطفال فإنـه يتعين علينـا أن ننظر إلى التعليم على أنـه وسيلة لتطوير المعلومات والمهـارات التي تعدهم لحيـاة الكبار المنتجة. وعلـى المدارس أن تكون مطلعـة على الاحتياجـات الخاصة للأطفال المعوزيـن، وأن تحقق لهم ما يحتاجونه للوصول إلى النجاح العلمي.

شكل 1-7

أطفال يعيشون في فقر بحكم السن والعرق، 1983

السن	البيض	السود	مواطنون من أصل أسباني
إجمالي كل الأعمار	12.1	35.7	28.4
دون سن 15	18.7	47.6	39
15-17 سنة	13.9	42.6	34
18-21 سنة	13.7	39.6	28

مأخوذة عن المكتب الأمريكي للإحصاءات

والآن وبعد أن عرفنا الرقم المتزايد لعدد أطفال الأقليات، لم تعد هناك حاجة للتشديد على أهمية هذا العمل. إن المجتمع سيكون بحاجة إلى مواطنين من ذوي المستويات العالية من المعرفة والمهارة. وسيستمر طلاب الأقليات في تقهقرهم خلف الطلاب البيض فيما يتعلق بدرجات التحصيل العلمي. وبالرغم من إحراز بعض التقدم، يتجه الطلاب من السود أو من أصل أسباني للحصول على درجات تقل كثيراً عن درجات نظائرهم من الطلاب البيض في اختبارات ذات مستوى واحد. وفي حين أن بحثاً عملياً أجري على بعض المدارس بيَّن أن هذه الفجوة يمكن أن تضيق وتكرس الجماعات والمدارس نفسها لضمان أن يكون كل الأطفال مهيئين، بصورة متكافئة لمجتمع مستقبلي.

تحديات التعليم:

أظهرت التحولات السكانية لمجتمع الولايات المتحدة مشكلاته الحالية، وهي تنذر بمشكلات أكثر صعوبة في المستقبل. والمجتمع الديمقراطي هو ذلك المجتمع الذي يقوم على فرضية تكافؤ الفرص للجميع. ويدعو بالاتجاه السائر نحو عدم المساواة المتزايدة بين المجموعات إلى بذل جهود جديدة واسعة نحو عدم المساواة المتزايدة بين المجموعات إلى بذل جهود جديدة واسعة من قبل المجتمع الأكبر والعديد من الجهات المعنية بهذا الأمر إلى إيجاد المساواة. وتظل المدارس هي المؤسسات الأساسية القادرة على التجاوب مع احتياجات الناس وبناء المجتمعات وبقائها وصلاحها.

وستكون التحولات السكانية في المجتمع بحاجة إلى تغيرات ضرورية ومن أهمها ما يأتي:

التوسع في برامج تنمية الأطفال:

تعد الطفولة المبكرة مرحلة نمو حاسمة، يتم خلالها تحديد الفكر الذاتي والإطار اللازم للقدرات الفكرية والاجتماعية عند الطفل. فالمهارات اللغوية العامة تتكون عند الطفل، ومظاهر نموه الاجتماعي تبرز خلال تلك المرحلة أيضاً. وثمة دراسة رئيسة تمت على نطاق واسع للأطفال المعوزين أشارت إلى قيمة الخبرات قبل المدرسية بسبب - سلسلة السبب والنتيجة[47] (CHAIN OF COUSE AND EFFECT). إذ توفر المرحلة قبل المدرسية للأطفال كفاءة ذهنية واجتماعية متزايدة، وتعطيهم القدرة على البداية المباشرة في الصف الأول ويظهر الطلاب من ذوي الخبرة قبل المدرسية تحصيلاً مدرسياً أعلى، ويكونون أكثر احتمالا للحصول على منافع الرعاية والضمان الاجتماعي وأقل احتمالا أن يكونوا أمهات في سن المراهقة.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن استثمار تعليم الأطفال في سن مبكرة يعود بكثير من الفائدة. على سبيل المثال، الفوائد المالية التي تعود على المجتمع من نقص الجريمة والرعاية والتكاليف الأخرى كانت سبعة أضعاف تكلفة سنة واحدة من خبرة ما قبل المدرسة وثلاثة أضعاف ونصف تكلفة سنتين من خبرة ما قبل المدرسة أيضاً.

ويعد تعليم الأطفال في سن مبكرة أمراً أساسياً بالنسبة للأطفال المعوزين ومطلوباً بالنسبة للأطفال من الطبقة المتوسطة. فالمهارات الفكرية والاجتماعية التي يكتسبها الأطفال خلال هذه التجربة تعود بالفائدة على الرعاية المطلوبة للطفل خلال ساعات النهار. إذ يستثمرون في نموهم، في حين تستمر العديد من الأمهات العاملات في العمل ومتابعة وظائفهن.

وتوفر البرامج قبل المدرسية امتداداً طبيعياً لخدمات المدارس العامة. فالمدارس تقع عادة في وسط المجتمعات، حيث تكون هذه الخدمة مطلوبة.

وقـد تكون البرامج قبل المدرسيـة مجانية أو ربما يكون هناك رسوم. ومـع زيادة الحاجة لهـذه البرامج، يتعين على المدارسـ القيام بمراجعة مـا تم تدريسه في تلك البرامـج، وأن تتجنب المشكلات التعليمية التي قد تظهر مستقبلاً.

خدمات مساندة الأطفال:

يعـود عـدد كبير مـن خدمـات مسانـدة الأطفـال بالفائـدة على كل الأطفـال، ولكنهـا تكون مفيـدة بشكل خاصـ للأطفـال المعوزين. وهذه الخدمـات تختلف عن البرامج التي تركز على الأنشطة التعليمية الواسعة، وعـن تلك التي توفر أنشطة قبـل المدرسة وبعدها للأطفال الذين ينتمون إلـى أبويـن عاملين (برامـج المزلاج المفتـاح) وهي برامـج متكاملة في التعليم والرعايـة (Latch-Keyprogram)، وعن برامج مراكز القادمين الجدد المخصصة لأبناء المهاجرين الذين وصلوا البلاد مؤخراً، وبرامج التعليـم الموسعة المخصصـة للطلاب المحتاجيـن للمساعدة والبرامج المخصصـة للأطفـال الموهوبين، والبرامـج التعليميـة البديلة. وهناك برامـج أخرى تعالـج التبعية وصحة الأطفال والتغذيـة وقد تقدم بالتعاون بين مؤسسات ومجموعات مختلفة في المجتمع.

أساليب التعليم المتنوعة:

لقـد كان لعدم التجانس المتزايد بين طلاب المدارس تأثير عميق على المشكلات المنهجية والتعليمية. فالمناهج يجب أن تشتمل على موضوعات تتعلق بحياة الأطفال. ويتعين على التعليم أن يبين الحاجات الخاصة بالسكان

المتنوعيــن باتباع أساليــب تعليم مختلفة. وزيادة عــدد أساليب التعليم في غرفة الفصل يمكن أن يحسن من تعلم الطالب لكافة المجموعات.

توفير الخيارات أمام طلاب المرحلة الثانوية:

فــي الوقت الذي لم تتوافر فيه دراسات محددة، ثمة دراسة أولية ترى أن التحــرك نحو مستويات عليا للتخرج من الثانوية العليا يمكن أن يساعد الطــلاب الجدد (أولئك الذين حصلوا على تقدير ممتاز وجيد جداً) على تحسيــن درجاتهم في اختبــارات قياسيــة، وربما مستوياتهــم العامة من التعليم. في حين أن الطلاب من ذوي الدرجات الأقل لا يظهرون التحسن نفسه في تحصيل الاختبار أو حتى في مستويات تعليمهم[48].

وثمــة دراسة أخرى كانت تــرى أن التوصيات بشأن منهج أكثر تنظيماً يمكــن أن يــؤدي إلى حرية اختيار أقــل للطالب وتعارضــ أكبر له مع ذلك المنهج، مما ينتج عنه المزيد من إخفاق الطالب[49].

ومــن الممكن التغلــب على هذه النتائــج من خلال توفيــر المزيد من الخيارات أمام الطلاب فيما يتعلق بموضوعات المناهج، حجم المدرسة، التنظيــم والمنــاخ العلمــي. ولا تتفق الفرضيــة القائلة بأن منهــج أحادي (الطابــع) يمكــن أن يحقــق احتياجات كافــة الطلاب، مع مــا نعرفه عن مستويــات التنوع بين الطــلاب. حيث إن وجود تنوع في خيــارات البرامج يكتسب أهمية خاصة بالنسبة لطلاب الثانوي.

توفير تعليم متعدد الثقافات:

ليســت برامج التعليم المتعدد الثقافــات في المدارس جديدة، بيد أن معظمهــا يقوم على نطاق محدود نسبياً للثقافة. البرامج المتعددة الثقافة تركز عادة على العلاقات الإنسانية والعلاقات بين المجموعات، وعلى فهم

بعض الثقافات الأخرى ضمن نطاق التجربة الأمريكية. وثمة موضوع آخر على الدرجـة نفسها من الأهمية، وهو أن أوجـه التشابه وأوجه الاختلاف الثقافي يجب أن تكون الإطار المستخدم ضمن المنهج بأكمله.

ويمكن تعريف الثقافة على أنها الطريقة التي تنجز بها الجماعة أشياء معينة من حياتها العادية للكبار.

ومساعـدة الأطفال على فهم الثقافـات العالمية والأسباب التي تكمن وراء العـادات والتقاليـد وطرق تأثير الاختلافـات الثقافية على العلاقات الدوليـة، كل هذا يعـد عوامل أساسية فـي تهيئة هـؤلاء الأطفال لمجتمع وعالم يسوده التنوع على نطاق واسع.

الخدمات التعليمية للكبار:

لا تقتصـر الحاجة إلى التعليم على الأطفـال، فالاحتياجات التعليمية للكبار تتسلسل من المهـارات الأساسية، التدريب للعمل، النمو الشخصي حتى تصـل إلى الاهتمـامـات الفردية، وتبدي بعض المدارس استجابة لهـذه الاحتياجـات وتعمل على التوسع في برامج تعليـم الكبار. ومن أمثلة هذه البرامـج، برامج الأبوين، والتدريب للعمل والحصول على استشارات شخصية.

وتوضح الإحصائيات السكانية المتغيرة في المجتمع مجموعة جديدة مـن التحديات للمدارس. فإذا أهملـت المدارس هذه التحديـات، فإنها ستحقـق على يد جهـات أخرى. ومن ثم إضعاف مركـز المدرسة، ويمكن النظر إلى هذه التحديات علـى أنها فرص لتقوية النظام التعليمي ومكانة المدرسـة فـي المجتمع. ومـن السذاجـة الافتراض أن جميـع الإدارات التعليميـة ستقبل بهـذه الإحصائيـات السكانية المتغيـرة وأن تجد طرقاً

إيجابية مع مثل هذه المشكلات على أنها تنوع يقوم على السن، وتنوع يقوم علــى أساس عنصــري – عرقي ونماذج أسرية متغيــرة والدور الذي يلعبه الجنس (ذكر – أنثى).

ويمكننــا أن نفترضــ ونحن مطمئنون، مع كل ذلــك أن هذه المدارس التــي تتصدى لهذا التحدي لن تضمن بقاءها فقــط، ولكنها تضمن أيضاً بقاء المجتمع الذي تنتمي إليه هذه المدارس.

التغيرات التنظيمية:

ثمة مجموعة ثالثة مــن القوى التي تقوم بدور في تحديد شكل التعليم وهــي المتمثلة فــي تلك المؤسســات الحكومية والتجاريــة والصناعية، إذ تعــد هــذه التركيبة، والتي هي إلى حــد كبير نتاج تقنيــة واقتصاد متغير، مؤثــرة بــلا محالة علــى المؤسســات التعليمية. وتبدو بعضــ مظاهر هذه التقديــرات واضحة في التعليم. كما أنها تعد تغيرات هيكلية متوازية سبق ملاحظتهــا فــي قطاعات أخرى مــن المجتمع. ومن الممكــن تحديد عدد مــن هذه التغيرات، بيد أن الأربعــة التي تبدو أكثر ارتباطا بالتعليم هي: لا مركزيــة التنظيمات، والطابع البارز العالي التقنية، والخيارات المتعددة، والمشاركة.

وفيما يأتي مناقشة كل نقطة من هذه النقاط الأربعة.

لا مركزية التنظيم:

إن لا مركزيــة الحكومة والمؤسسات التجاريــة والنقابات سمة مميزة لمجتمــع المعلومــات. فحتــى الحــرب العالميــة الثانية كانــت التنظيمات الأمريكيــة تتجه نحو الكبر، أي مؤسسات تجاريــة كبيرة وحكومية كبيرة،

ونقابـات عماليــة كبيرة، بيد أن عكس هذا الاتجــاه ظهر واضحاً مع بداية عقد الخمسينيات عندما بدأت المؤسسات تتخلى عن مركزيتها.

وقــد زادت اللامركزية زيادة ملموسة خــلال العشر سنوات الأخيرة. فقــد حولت العديــد من القــرارات الحكومية المؤسســات الفيدرالية إلى مؤسســات لحكومــة الولايــات، وفــي المرحلــة نفسها حولــت بعض هذه القــرارات مؤسسات الولايات الحكومية إلى مؤسسات محلية للمدن داخل كل ولايــة، كمــا بدأت الشركات فــي توسعة هياكلها الإداريــة بأن أسندت المزيــد من الأعمــال إلــى المستويات الأدنــى مما جعلها فــي حاجة إلى المزيد من العاملين لتنظيم أنفسهم. وقد توصلت العديد من المؤسسات الكبيــرة إلى طرق لتنظيم العمل حول وحــدات مستقلة، ولكنها في الوقت نفســه تعتمد علــى بعضها، ممــا ولَّد لدى الأفــراد شعوراً أكبــر بالانتماء والكيــان الشخصــي. إن درس الحجــم يعلمنا أن الصغر يبــدو أنه أفضل لإنتاج تنظيمات فعالة وناجحة.

وتحــدث اللامركزية فــي التعليم بطــرق عدة. حيث قامــت السياسة التعليميــة لحكومات الولايات باستبدال البرامــج و السياسات الفيدرالية. كمــا أصبــح صناع السياسة والقــرارات على درجة متزايــدة من الأهمية، عندمــا تبــدأ لامركزيــة البرامج والقــرارات في الانتقال مــن المستويات الحكومية إلى المستويات المحلية.

وثمة مظهر آخر من مظاهر اللامركزية هو الانخفاض الملموس في عدد المدارس كبيرة الحجم. ولذلك لم تعد هناك حاجة للمدارس التي تضم أكثر مــن 1800 طالب ثانوي أو 600 طالب ابتدائي، فقــد أصبح من المؤكد ظهور اتجاه نحو مدارس أصغر قادرة على توفير أجواء تعليمية أكثر فائدة.

وثمة مثال آخر من أمثلة اللامركزية، وهو التحول من مستوى المنطقة التعليميـة إلى مستوى المدرسة. إن هذا التطـور، المعروف على أنه إدارة قائمـة علـى أساس المدرسـة، نشأ عـن الأبحاث المدرسيـة الفعالة التي أظهـرت أهمية تنظيـم المدارس في إيجاد مناخ مساعـد للتعليم. فهدف هـذه الإدارة المدرسية جعل أولئك الناس يتخذون قرارات يكونون قادرين علـى تنفيذها، وبـذا يسـتطيعون تزويد مديـري المدارس بالمزيـد من الاستقـلال والحريـة. بيد أن هذا لا يعني تقليل أهميـة المنطقة التعليمية أو لدورهـا الفعال، بل على العكس من ذلك فهـذا يقتضي هيكلاً وتشغيلاً أفضل على الدوام للمنطقة، مما يجعلها قادرة على توفير التوجيه والدعم المختلف المطلوب للمدارس.

إن التطبيـق للمدرسـة القائم علـى الإدارة مثالاً من مبـادئ «الشد – الارتخـاء» (TIGHT-LOOSE) التي حددها بيتـرو وترمان (PETERS AND WATER MAN) فـي كتابتهما (البحث عن التفوق). فالأنظمة التركيبية للمجتمع (والتي تشمل المرافق العامة، والموظفين، والميزانية والنقـل ...إلخ) وأنظمة البرامج لـه (والتي منها الأهداف، المنهج، طرق التعليـم، التقدير، تطوير الموظفيـن... إلخ) يجب أن تكون محكمة بحيث يمكن من تحـدي الاتجاه والأهداف والتوقعات والمعايير اللازمة للتقييم. وعلى هيئة التدريس والعاملين بالمدرسة أن يقرروا كيفية الوصول إلى هذه الأهـداف، إذ أن طرق الوصول إلى الهـدف تمثل جانب (الارتخاء). ومن شأن أهداف المنطقة التعليمية توفير مظلة أو هيكل للمدارس، وفي الوقت ذاته يجب أن توفر المرونة اللازمة لتحقيق أهداف المدارس. فالمدارس الممتـازة تحتاج إلى مجتمع فعـال وأنظمـة لإدارة المدارس وعلاقة قوية

بيـن هذيـن المستويين. وعلى الإداريين أن يدركوا أوجه التشابه وأوجه الاختلاف في إدارة أنظمة (الموظفين المركزيين) وبرامج (هيئة التدريس والعاملين بالمدرسة).

الطابع البارز للتقنية:

إن العديد من التغيرات التي تطرأ على أنظمة الإدارة هي نتاج تقنيات تجعل الأشكال الجديدة من التنظيم أمراً ممكناً. ومن المبادئ الأساسية أنه عند إدخال أي تقنية إلى أي تنظيم، يكون هناك تجاوب بشري مقاوم بوزن مماثل. ويظهر الاستخدام اللاشخصي للتقنية الحاجة لتأكيد أكبر على الأنشطة ذات السمة البارزة ويجعلها أمراً ممكنا. فالشركات الكبيرة التي تضم آلاف العاملين تستطيع الاحتفاظ بعدد كبير من العمال وتضع خططاً للعمل والفوائد الفردية بالاستعانة بأجهزة الحاسب وأجهزة تقنية أخرى لمعالجة البيانات.

وبمجرد إدخال تقنية زيادة الإنتاجية للفصول أو المدارس أو المناطق التعليمية، ستكون هناك حاجة لتعويض الجهود ذات السمة البارزة. فاستخدام التقنية في الفصل مثلاً يمكن أن يعفي المدرس من مسؤولية توصيل بعض مضامين الدرس، الأمر الذي من شأنه توفير بعض الوقت لمزيد من التفاعل مع الطلاب والانتباه إليهم بصورة خاصة.

واستخدام التقنية في الإدارة يمكن أن يخفض أو يستغني عن الوقت اللازم لمعالجة البيانات ويوفر على المدير كثيراً من الوقت والجهد في توجيه هيئة التدريس والعاملين في المدرسة نحو الأنشطة المراد إنجازها. ويفتح تآلف التقنية مع الواجبات التعليمية احتمالات كبيرة للتعاون أمام العديد من المدارس القائمة على الفلسفة الإنسانية والأنظمة التعليمية.

وليس المهم هو التقنية المتقدمة أو الطابع البارز لها، ولكن المهم جعلهما يعملان معاً لتحسين الإنتاجية ونوعية العملية التعليمية.

الخيارات المتعددة:

أدى التنــوع المتزايــد بشــكل مستمــر في أوســاط الشعــب الأمريكي واستخــدام تقنية المعلومات في التسوق إلــى إيجاد طلب واسع لعدد كبير مــن المنتجات والخدمات. مما يتعين على المؤسسات التجارية الناجحة، في وقتنا الحاضــر، أن تتخذ قرارات بشأن نوعية المنتجات التي ستبيعها (والتــي تتــراوح من محــلات التنزيــلات إلى المحــلات الراقيــة) بشأن العمــلاء الذين يجتذبونهم (من حيث مستويات السن والوضع الاجتماعي الاقتصــادي) وبشــأن درجــة الخدمات التــي ترغب هــذه المؤسسات في توفيرهــا (والتــي تتراوح مــن الخدمــة الذاتية إلــى الخدمــة الشخصية للعميل).

ومــن الممكــن رؤية هــذا الاتجاه نفسه فــي ميدان التعليــم. فلكل من الأبويــن والأبنــاء أهــداف وأولويــات تعليميــة مختلفة. وتــدرك المناطق التعليمية هذه الاختلافات وتستجيب لها من خلال تقديم خيارات متعددة (مدارســ أو برامــج بديلة، أو المدارســ الجذابة........ إلــخ) وبهذا قد وضعت الأساس لدعم أوسع للمجتمع. وحتى في حالة عدم جدوى المدارس أو البرامــج البديلة، فإنــه لا بد من القيام بجهود لتشجيع الاختلافات بين البرامــج المدرسية. إن التفوق التعليمي يأتي نتيجة الاعتماد على مصادر وجوانــب مميزة (مثل: مصالــح هيئة التدريس والعامليــن في المدرسة، ومصالــح الطلاب، والمصادر المحلية) للمدرســة، وليس نتيجة لمحاولة فرض مفهوم واتجاه واحد رسمي لكل مدرسة.

إن المناطق التعليمية التي لا تتجاوب مع طلب الخيارات المتعددة من المرجح أن تجد نفسها في تنافس مع المدارس الخاصة أو مؤسسات تعليمية أخرى. وإذا لم تكن المدارس العامة قادرة على تحقيق رغبات المجتمع، فإن الآباء والطلاب غير المقتنعين سوف يجدون المدارس أو البرامج التي تحقق لهم ذلك.

المشاركة:

من المعروف أن مشاركة العاملين في عمليات المؤسسة وأنشطتها تأتي وسيلة لتحسين القدرة المعنوية والقدرة الإنتاجية. وإذا كان المتوقع من طالبي المعرفة أن يقوموا بتنفيذ نطاق أوسع من الواجبات، فإنه يجب عليهم أن يشاركوا بطرق مفيدة كأن يفهموا السياق الأكبر لعملهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، وتساعد في إيجاد شعور مشترك بثقافة المؤسسة ككل. وهذا يتطلب ميزاناً قوياً مختلفاً ومسؤولية بين المدير والعامل أكثر من حاجته إلى العلاقة التقليدية بين المدير/ وعامل التجميع الخطي. ويتعين على عمال المعلومات أن يحتفظوا بدرجة كبيرة من الاستقلال والمسؤولية لعمل التخطيط. ويتعين على عمال المعلومات أن يحتفظوا بدرجة كبيرة من الاستقلال والمسؤولية لعمل التخطيط والتنفيذ. وعلى المديرين أن يوفروا الهيكل (الشعور بالتوجه) والمصادر والأشراف لضمان المسؤولية التنظيمية. وفي أغلب الأحيان يتم تنفيذ العمل في مجموعات صغيرة بطريقة الكلية. وهذا توجه قديم في الإدارة تبعاً لنمط (احصل – ابتعد) - (GET-GO) حيث يحصل العمال على أوامرهم، ثم ينطلقون لتنفيذها.

إننا ما زلنا نبدأ في إيجاد طرق لجعل هذا يحدث في المدارس. فالإدارة المشاركة ذات الاتصالات القوية بين المدير والمنطقة التعليمية

تشكل إطاراً لأنظمة المجتمع. وعلى المدير أن يقوم، بدوره، بالاتصال مع المدرسين وإقامة علاقات معهم لضمان تطوير البرامج وتوصيلها بصورة ناجحة. إذ أن أفضل طريقة لوضع وإنجاز برامج وثقافة تعليمية قوية هي زيادة مشاركة العاملين على كافة المستويات.

وللتوسع في هذه المشاركة، علينا أن نطور فهماً عاماً وفلسفة تشمل كافة أنشطة المجتمع. ولا يقتصر هذا الأمر على مجرد تسليم مجموعة أوراق، فالفلسفة يجب أن يتم تشكيلها من قبل أفراد في النظام، كذلك ينبغي بيانها بوضوح ومناقشتها. فالسلوك اليومي للقياديين ونموذج أنشطة المراقبة وبرامج الموظفين والجوائز والحوافز التشجيعية يمكنها جميعاً أن تساعد المديرين على تعزيز المشاركة وتطوير ثقافة تعليمية مفيدة.

تحديات التعليم:

إن التغيرات التي تطرأ على الهياكل والخصائص التنظيمية هي المجموعة الثالثة من القوى التي يتعين على المدارس والمؤسسات التعليمية أن تستجيب لها. وفيما يأتي بعض مضامين هذه التغيرات التنظيمية.

الحاجة إلى هياكل جديدة في تنظيم وإدارة المنطقة التعليمية والمدرسة:

إن برامج القضاء على المركزية أو التحول إلى إدارة قائمة على المدرسة يمكن أن تنجح للدرجة التي تكون عندها أنظمة المنطقة الكلية (المهام، والأهداف، والبرامج، وطرق التعليم، وتطوير الموظفين، والمرافق، والميزانية........ إلخ) في موضعها وإنه يمكن للأهداف والمطالب الاجتماعية أن تقترن وتتناسق مع بعضها. إن المهمة الأساسية للمنطقة هي تحديد ما هو مطلوب إنجازه، في حين أن العمل الأساسي للمدرسة هو تقرير طريقة الإنجاز.

إن تطوير هذه الهياكل هو عملية ديناميكية تحتاج في العادة إلى مراحل تدريجية مــن التخطيط والتنفيذ. وبوسعنــا أن نستخدم خططا للتحسين وخططــاً إستراتيجيــة وبرامج للتغيير الإستراتيجــي بقصد وضع الهياكل والإجراءات الفعالة والناجحة في مكانها.

أساليب عمل جديدة:

مــن الممكن استخدام تقنيات منوعة إلى زيــادة الإنتاجية فيما يتعلق بتعليــم الطالب والكفاءة الإداريــة والفصل. ويعد إيجاد مصادر للحصول علــى الأجهزة وتدريب الموظفين لجعلهــم يتفاعلون مع أنشطة عملهم من الأعمال المهمة في الإدارة.

وبوســع التقنيات أن تفتح أنواعاً جديدة من البرامج. فهي تستطيع أن تؤمــن للمدارس الريفية مدخلاً إلى الدورات المصــادر التعليمية التي لم تكن متوافرة من قبل. ويستطيع الطلاب أن يقوموا بتنفيذ أبحاث وعمليات محاكاة وأشكال أخــرى من التحليل التي تساعد على التعليم. من الممكن استخــدام أجهــزة الحاسب الآلــي وأشرطــة الفيديو و ديســكات الفيديو وتقنيات أخرى في كل موضوع دراسي تقريباً ولأي عدد من الأغراض.

بناء ثقافة تعليمية:

إن المنــاخ المدرســي المقيــد الــذي يشــرف عليــه أعضاء هيئــة تدريس منفتحون ومهتمون، يعد أساسياً لتحقيق تعليم عالي الكفاءة. وبناء هذه الثقافة والمحافظة عليها هو أحد المهام الأساسية للإدارة. ومن المؤكد أن المشاركة والانفتاح من جانب الإدارة عنصر أساسي للثقافة التعليمية المفيدة.

وتحتاج المهارة في التشجيع على المشاركة إلى معرفة ما يشارك فيه أعضاء هيئة التدريس وكيفية هذه المشاركة. على سبيل المثال الاستفسار من المدرسين عن الطعام المفضل لديهم في نزهة يقومون بها إلى المجتمع يمكن أن يساعد في التخطيط لتلك النزهة، بيد أنه لا يكون بديلاً لإشراك المدرسين في الأنشطة الجوهرية للمنهج وطرق التدريس، ويرغب أعضاء هيئة التدريس في المشاركة في صنع قرارات يمكن أن يكون لها تأثير في عملهم. وغني عن القول: إن مشاركة أعضاء هيئة التدريس لا تعني بالضرورة تبني كافة الأفكار، بيد أنها توفر الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم.

اتجاه التغيير

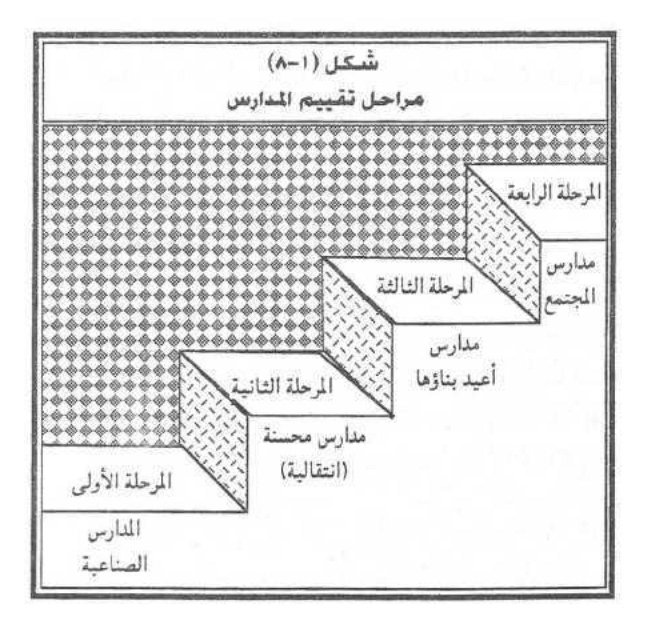
إن المجموعات الثلاث من القوى التي أشرنا إليها في هذا الفصل تلقي بكثير من الضغوط على المدارس ليس فقط لتطوير ما تقوم به في الوقت الحاضر، ولكن أيضاً لتعيد وضع أهدافها وبرامجها وأساليب الأداء والأدوار التي يلعبها الأعضاء بها وأنظمة التقييم والنواحي المالية وأنشطتها الأخرى فيها. وتختلف اتجاهات إعادة الهيكلة هذه من مجتمع إلى مجتمع داخل الولايات المتحدة. بيد أن كل مجتمع سيواجه تغيرات تحتاج إلى استجابة. (من المستحيل تحديد كل الاتجاهات لإعادة هيكلة المدارس، غير أن بعض هذه الاتجاهات مبين بالشرح والتوضيح في الملحق أ).

وتدعو إعادة الهيكلة إلى اختبار أساسي للتغيرات التي تطرأ على المجتمع الأكبر ولعملية صنع قرارات بشأن المستقبل المطلوب للمدارس. وإذا كان التغيير يؤدي إلى خلق الفرص فإنه في الوقت ذاته يشكل تهديدات للتنظيم. وعلى المدارس أن تدرك أنه من المستحيل المحافظة

على الوضع الحالي عندمـا تتدافع قوة الضغط باتجاه مستويات أعلى من التعليم.

مراحل التطور المدرسي:

كيف تستطيـع أن تستجيب المدارس؟ من أين يجـب أن تبدأ؟ عندما نـرى المناطق التعليمية، في هـذه الأيام، منتشرة في كافـة أنحاء البلاد فإننا نرى عمليـة تطور، خاصة عندما نـرى المدارس تبدأ بحشد أنفسها لمواجهـة الظروف المتغيرة أو الخاضعة حالياً للتغيير، ويبين (الشكل 1-8) نموذجاً للتطور والتغيير.



فالمرحلـة الأولـى: تعطـي وصفـاً للمدارس الصناعيـة التـي كانت مخصصـة لتلبيـة احتياجـات عصـر صناعـي. فقـد كان المصنع يعمل نموذجـاً للمدارس خلال تلـك المدة، ومن الممكن أن نـرى بقايا أساليب

تدريس مصممة لإعداد معظم الطلاب لعمل ممل كثير التكرار. إن هذه المدارس في أغلب الأحيان لا تكون ملمة بالتغيرات العالمية، حيث إنها مستمرة في إعداد الطلاب لمجتمع بائد.

أما المرحلة الثانية: فهي تخاطب المدارس التي تدرك أن الأشياء ليست صحيحة تماماً، وتهتم بأن تصلح نفسها، والأدبيات الخاصة بالمدارس الفعالة والتدريس الفعال كثيراً ما توجه الجهود الخاصة بتحسين هذه المدارس. ومن الأسئلة التي توجهها هذه المدارس: (ماذا يجب علينا أن نعمل؟) – (وكيف يجب علينا أن نعمل؟) مثل هذه الأسئلة تركز على فعالية المدارس (هل نقوم بفعل الشيء الصحيح؟) و كفاءتها (هل نقوم بفعل الأشياء بطريقة صحيحة؟). وإلى أي حد يعد هذا المحل أفضل ما يمكن التوصل إليه عن ذي قبل. إن أهمية هذه المرحلة من التعليم للمنطقة التعليمية لا يجب تأكيدها أكثر من اللازم. حيث إن السواد الأعظم من المناطق يجب أن يقوم بجهود تحسين، حتى عندما تكون مرتبطة بجهود أخرى على مستوى آخر.

أما المرحلة الثالثة: فهي استمرار لجهود بدأت في المرحلة السابقة. وفي هذه المرحلة ينبغي على المنطقة التعليمية العلم بالتغيرات التي تطرأ على المجتمع الأوسع، كما ينبغي البدء في فهم ضرورة إعادة اختبار الدور الأساسي للمدارس ووظيفتها. إذ تزود الاحتياجات التعليمية للمجتمع المدرسة بفرص وبدائل وضغوط جديدة. وفي هذه المرحلة من إعادة الهيكلة كثيراً ما تبدأ المدارس بتصور دور جديد لها. فهي تميل للنظر خلف الصورة الضيقة نسبياً لتعليم الأطفال من سن 5-18 سنة إذا ما قورنت بالصورة الأوسع لتطوير المصادر البشرية، التي تتجاوب مع احتياجات

المجتمع الأكبر. وفي هذه المرحلة من التطور، ربما تبدأ المدارس بخدمة عملاء جدد، بتطوير برامج جديدة، توسيع مدى أنشطتها، تبني ممارسات إدارية جديدة وبتوسيع القدرات المالية، وما إلى ذلك وهنا تبدأ المدرسة بالابتعاد عن الهياكل والبرامج وطرق النقل القديمة.

في المرحلة الرابعة: تتم العملية التطويرية، إذ تصبح المدرسة مركزاً أو قلباً للمجتمع. وتصبح المدرسة مكاناً يحقق فيه الجميع ما يبتغيه من خدمة، مكاناً يتحقق فيه نطاق الاحتياجات الفكرية النفسية لأفراد المجتمع. فالمدرسة هنا يمكن أن تحقق الخدمات المطلوبة بين جيل وآخر، كما أن برامجها تعكس فهماً للعلاقات بين العوامل الجسدية والنفسية والفكرية التي تسهم في عملية التعليم. إن المدرسة تتعاون وتكون على مقربة من فرص التعليم الأخرى التي تتوافر في مؤسسات تجارية ووكالات اجتماعية ومتاحف ومجموعات أخرى من المجتمع. عند هذه المرحلة تكون هذه المدرسة قد تحركت خلف النطاق المحدود لدورها إلى تحديد أوسع بوصفها أداة لتطوير البشر ومركزاً لتبادل المعلومات ومعالجتها.

ومن القوى التي يحتمل أن تحرك المدارس في هذا الاتجاه ما يأتي:

- الطلب المتزايد على تعليم الشباب والكبار من خلال برامج التطوير.
- إدراك الحاجة للدعم من القطاعات الكبرى في المجتمع المحلي.
- شبكة توصيل الخدمات التي توفرها المدارس المجاورة.
- قيمة برنامج الخدمات الأكثر اكتمالاً بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والعملاء.

- كفاءة تكاليف استخدام شبكة طبيعية تنظيمية قائمة.
- الحاجة إلى الخيارات التعليمية.
- المنافسة التي تمارسها المدارس العامة مع المدارس الخاصة وجهات أخرى من القطاع الخاص.

دور جديد للمدارس:

إن الحركة أو التطور من خلال المراحل الأربعة المذكورة أعلاه لن تكون ثابتة ولن تسير في خط مستقيم، بل من المرجح حدوث تغيرات صغيره عندما تبدأ المدارس في تجريب واكتساب المهارات والمعلومات الضرورية للدخول إلى مجالات لم تكن معروفة لها من قبل. وستتفاوت السرعة التي تدخل بها المدارس إلى هذا الدور، وهذا يتوقف على قدرات الأنظمة الحالية، وأعضاء هيئة التدريس، والقيادة المتوافرة، وفرص المجتمع وضغوط المجتمع.

وهناك بعض المناطق التعليمية قد تتحرك بسرعة لإضافة خدمات جديدة تشبه مهامها الحالية من أمثلة تعليم الأطفال في سن مبكرة وبرامج الرعاية الأولية، في حين تقوم مناطق أخرى بالتعاون مع مؤسسات أخرى لوضع برامج جديدة لطلاب المرحلة الثانية، مع إدراك تطبيقاتها المحتملة على الكبار. كما أن بعض المناطق التعليمية الأخرى ستندمج مع المؤسسات ومعاهد التدريب، وذلك لتقوية المجتمع ومصادره التنظيمية.

إن التطور أو إعادة البناء التعليمي لا يحدث نتيجة للأوامر الوطنية أو الحكومية. والتغيير يجب أن يظهر على المستوى المحلي وأن يكون

مطلوبـاً. ويجب أن ينظر الناس إلى التغيير علـى أنه ملكهم ويشعرون أنه سيساعدهم على تحقيق المستقبل الذي يقدرون قيمته ويرغبون فيه.

والتخطيـط الإستراتيجـي هنا يوفـر العملية التي تساعـد على تزويد المؤسسـات التعليمية بفهم أفضـل للمطلوب من خلال عملية إجراء مسح للبيئـة الخارجية، ومـن خلال فهم أفضل للقـدرات الداخلية، وأخيراً من خلال شعور أو توجه عام للنمو والتطور في المستقبل.

الفصل الثاني

التخطيط الإستراتيجي في التعليم

STRATEGIC PLANNING IN EDUCATION

يرجع أصل التخطيط الإستراتيجي إلى مجتمع التجاريين. فقد كانت شركة الكهرباء العامة خلال عقد الستينيات تحظى بكثير من الثقة في تمهيد الطرق لاستخدامها. كما أن شركات أخرى، والتي بدأت تدرك أن التغيرات في البيئة الخارجية من المحتمل أن يكون لها تأثير يفوق الأمور الداخلية التي كان يسيطر عليها أصحاب هذه الشركات. ومع ظهور مجتمع المعلومات والتنافس المتزايد من البلدان الأخرى والزيادة السريعة في أسعار النفط والحركة البيئية وغيرها من التغيرات، بدأت الشركات تلاحظ الحاجة للتغيير والتجاوب معه لضمان وجودها.

وفي يومنا هذا يُمارس شكل من أشكال التخطيط الإستراتيجي من قبل معظم الشركات الكبرى وعدد متزايد من المؤسسات الصغرى، وفي أواخر عقد السبعينيات بدأت الوكالات العامة تشعر بقيمته وتسخره لاحتياجاتها الخاصة. ومن جهة أخرى كانت هناك قلة قليلة من مديري المدارس، ممن يتصفون ببعد النظر، يمارسون التخطيط الاستراتجي، وقد حققوا في ذلك مستويات متفاوتة من النجاح. وفي وقتنا الحاضر تقوم نحو 500 منطقة تعليمية بتطبيق بعض أشكال التخطيط الإستراتيجي.

وعنـد تطبيـق أسلوب إداري علـى أوضاع معينة، يمر هـذا الأسلوب من خلال مراحل عدة مـن التحسين وبعد النظر. وخلال المراحل الأولى من التخطيط الإستراتيجي الذي تنتهجه المدارس، كان هناك تأكيد على التخطيـط نفسه. فقد كان يعده الكثيـر شكلاً ممتداً من أشكال التخطيط الطويل المدى بخطوات إضافية عن البيئة والتي كان من غير المحتمل أن يكـون له تأثير كبير في الـدور التقليدي للمدرسة.كمـا أن مناطق تعليمية أخـرى كانـت تطبق أجزاءً مـن عملية التخطيـط الإستراتيجـي، كتحليل القدرة التنظيمية الداخلية لوضع خطط تنموية عامة. بيد أن هذه المناطق التعليمية لم تقم بربط خططها للتجاوب مع احتياجات المجتمع على نطاق أوسع. غير أن بعض المناطق التي تدرك أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق تحول تنظيمي، لم تطبق هذا الأسلوب من أجل التخطيط فحسب، بـل أيضاً لوضع الأطر اللازمة لبرامجهـا وأساليبها الإدارية للمستفيدين من الأفراد، وترتيباتها المالية وعلاقاتها مع المجتمع بوجه عام.

إن الخبـرة في مجال التخطيط الإستراتيجي لتوحي بأنه إما أن يكون هنـاك حد أدنى مـن التأثير على المنطقة التعليميـة أو أن هذا التخطيط يقوم بدور العامل المساعد في إحداث تحول في نظام هذه المنطقة.

إن تأثيـر هـذا التخطيـط يحـدده مستـوى البداية لقـدرة المنطقة، المدرسـة والقيادة التـي تقف وراء الخطة والتي تشمـل طاقات وإمكانات كبار المسؤولين، نوعية خطة التنفيذ وأخيراً المثابرة في تنفيذ الخطة.

تعريفات التخطيط الإستراتيجي:

التخطيـط الإستراتيجـي هو عمليـة عقلانية منطقيـة أو سلسلة من الخطـوات القادرة على تحريك التنظيـم التعليمي من خلال مجموعة من الأبعاد، هي:

1) فهم القوى الخارجية أو التغيرات المتعلقة بها.

2) التنبؤ باجتماعات قدرته التنظيمية.

3) وضع رؤية لمستقبله المفضل وتوجهه الإستراتيجي بقصد السعي لتحقيق تلك الرؤية.

4) وضع أهداف وخطط قادرة على نقله من موقعه الحالي إلى موقعه الذي ينشده.

5) وضع الخطط التي رسمها موضع التنفيذ.

6) مراجعة التقدم، وحل المشكلات وتجديد الخطط.

ومن الواضح أن التخطيط الإستراتيجي يذهب إلى أبعد من كونه سلسلة آلية من الإجراءات التخطيطية. فقوته تكمن في قدرته على إيجاد وتحديد الفروق بين الناس، وقلب الآراء القديمة، وتحديد احتمالات جديدة، ووضع أسئلة جديدة. وفي هذا المعنى، يمكن النظر إلى التخطيط الإستراتيجي على أنه:

- عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات.
- فلسفة إدارية.
- طريقة للتفكير في المشكلات وكيفية إيجاد حلول لها.
- خبرة تعليمية ونشاط لتطوير أعضاء الهيئة التعليمية.
- خبرة تطوير تنظيمي.
- تعليم للمجتمع وعملية مشاركة.

إن التغييـر والتحول الذي نعنيه هـو، عملية نقل افتراضاتنا الأساسية وإعادة تنظيم آرائنا عن العالـم حولنا، وإعادة تنظيم لأهدافنا وسلوكنا. وقـد طـرأت تغيرات في المجتمـع على نحو سريـع وواسع ممـا يسمح لنا بالقـول: إن هذا العصر هو عصر التحول والانتقال. وفي أوقات مثل هذه، ينبغـي علينـا أن نعيد فحصـ افتراضاتنـا بشأن التنظيمـات، والبرامج، والإدارة، وحتى بشأن حياتنا الشخصية. وعلينا أيضاً أن نتعلم كيف نكيف أنفسنا مع متطلبات بيئتنا المتغيرة. فمن شأن التخطيط الإستراتيجي أن يساعدنا على تنفيذ عملية إعادة الفحص هذه وعملية التجديد أيضاً.

والتخطيـط الإستراتيجي هو عملية تخطيط منطقيـة، غير أنه يمتاز بتأثيراتـه السيكولوجيـة الفعالة في وضع تنظيم معيـن على الناس الذين يقومون بهذه العملية. ويمكن أن نطرح عملية المسح البيئي (على المستوى الخارجي والداخلي) والعمليات التعليمية ذات الصلة، وذلك بطرح أسئلة وقضايا قوية أمام المؤسسات والأفراد.

وفيمـا يأتي بعضـ الأمثلة من الأسئلة التي تطرحهـا عملية التخطيط الإستراتيجي.

أسئلة تنظيمية:

1) مـا الطريقـة المثلـى التي نعد بهـا أبناءنا وشبابنا للحيـاة في مجتمع المستقبل؟

2) مـا الخطـوات التي يسير عليها مجتمعنا؟ وكيـف يتغير هذا المجتمع؟ وما هي احتياجات الناس في مجتمعنا؟

3) ماذا نفترض/نعتقد أننا نقوم بعمله؟ وماذا نعمل بالفعل؟

4) ماذا نرى أمامنا من مصادر لقوتنا، وضعفنا، ومشكلاتنا المستقبلية؟ وكيف تتلاءم هذه المفاهيم مع المعلومات الأخرى التي حصلنا عليها؟

5) ما المعلومات التي يوفرها لنا نظامنا الإداري ؟ وما هي المعلومات التي نحتاجها؟

6) ما التهديدات التي تعترض سبيل قوة وبقاء مدارسنا ؟ وماذا بوسعنا أن نفعل للحد من هذه التهديدات ؟

7) ما الأدوار التي على المدارس القيام بها لتحقيق احتياجات المجتمع ؟ وما الأدوار المطلوبة من هذه المدارس؟

أسئلة فردية:

1) ما النتائج التي تحدثها التغيرات في المجتمع فيما يتعلق بحياتي المهنية والشخصية؟

2) ما مغزى ما أقوم به ؟ وكيف يتوافق مع الخطة الأوسع للأشياء ؟

3) ما احتمالات مشاركتي في أنشطة قيمة ومثمرة ؟

4) ماذا يعني كل ذلك بالنسبة لمستقبلي على المدى الطويل ؟ وهل سأكون قادراً على مواجهة الضغوط والتحديات الجديدة ؟

5) هي يوجد أمامي طرق مختصرة أو احتمالات جديدة للقيام بما أشعر أنه مهم ؟

6) من أين لي أن أحصل على مساعدة ومؤازرة من الآخرين لحماية نفسي ولإدخال تغيير وتطوير على حياتي؟

إن ردود الفعل الفردية إزاء المسح البيئي وعملية تعليم المجتمع / أعضاء الهيئة التعليمية، التي تعد جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي هي ردود فعل متفاوتة. فمعظم الناس يرى أن هذا المسح البيئي مجرد فرصة لفهم ودمج خبراتهم بطريقة أفضل، وهي الخبرات التي سبق لهم ممارستها، وهؤلاء الناس يرحبون بهذا لمسح البيئي ويشعرون أنه يضيف شكلاً وبعداً معيناً لمعرفتهم الحالية. وفي المقابل، ينظر آخرون إلى الحاجة إلى تغيير على أنه تهديد، حيث إنهم يشكون في كيفية تلاؤمهم مع الظروف المتغيرة. ولا يزال هناك آخرون ربما يهملون مضامين الحاجة إلى تغيير.

ومن حسن الحظ أن ردة الفعل الأوسع انتشاراً يعد بمنزلة مستوى عال من المشاعر الإيجابية والمثيرة، فتلك الفئة من الناس الذين أصبحوا أطرافاً مشاركة في العملية قد أعادوا توجيه افتراضاتهم عن العالم، ودور المدارس، وسلوكهم الشخصي. فقد أصبحوا يرون أن هناك احتمالات جديدة واتجاهاً عاماً للنمو والإنجاز التنظيمي. وفي بعض الحالات، يمكن ملاحظة أن الإثارة الناتجة عن العملية وتأثيراتها المحتملة على حياة الناس قد تجعل من المفيد أن يذهب التخطيط والتنفيذ ضحية للنسيان. وهناك مثلاً منطقة تعليمية أصبحت يُرغب بدرجة كبيرة في المسح البيئي والأنشطة المستقبلية، مما جعل هذه المنطقة تقوم بوضع ما يعرف بمجموعة المستقبل المستمر لأعضاء الهيئة التعليمية والمنهج المستقبلي للطلاب، غير أن هذه المنطقة لم تكفِ أبداً عن مراحل التخطيط الإستراتيجي.

وفـي ضوء ذلك، يغدو من الصعب إيجاد تعريـف معين يكون منصفاً لغرض التخطيط الإستراتيجي وتأثيره على تنظيم معين.

ومن التعريفات التي عرضت في هذا المجال ما يأتي:

- (التخطيـط الإستراتيجي هـو عملية قوامهـا الملاءمة بين نتائـج تقييم البيئـة الخارجية لمؤسسة تعليميـة وبين موارد البيئة الداخليـة لهـذه المؤسسة. ويجب أن تكون هـذه العملية قادرة على مسـاعـدة المؤسسة، التعليمية في الاستفـادة من نواحي القوة وفي الحد من نقاط الضعف وفي الاستفادة من الفرص وفي التقليل من التهديدات). وارن جوف (WARREN GOFF).

- التخطيط الإستراتيجي هو رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل. ويوفـر هذا التخطيط إطـاراً من شأنه توجيه الخيـارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين). بن تريجوي. (BEN TREGOE).

(التخطيـط الإستراتيجي هو عملية يستطيـع الأعضاء الموجهون لتنظيـم بموجبها أن يضعوا تصوراً لمستقبل هـذا التنظيم وأن يضعوا الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل) فيفر، جودستين، ونولان (PFEIFFER. GOODSTEIN. AND NOLAN).

إن التعريفـات المذكورة آنفاً تركز علـى النواحي التخطيطية والإطار الـذي يوفـره التخطيـط الإستراتيجي لصنع القـرار. وبقـدر أهمية هذه النواحـي وهذا الإطار، فـإن التخطيـط الإستراتيجي، كما هـو مستخدم خلال هذا الكتاب- يمكن أن يشمل معنى أوسع، وهو كما يأتي:

((التخطيط الإستراتيجي هو عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي. وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة والظروف البيئية التي تخضع للتغيير... ويوفر التخطيط الإستراتجي إطاراً لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقدم التنظيم)).

ويغلب الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو شكل من أشكال التخطيط الطويل المدى. وعلى الرغم من أن كلا النوعين من التخطيط يُعنى بالمستقبل، وهناك اختلافات هيكلية بينهما، فالتخطيط الطويل المدى يبدأ عادة بافتراض أن التنظيم سيظل ثابتاً بصورة نسبية، كما أنه يسعى لوضع أهداف وتصورات داخلية قائمة على الافتراضات. من الناحية الأخرى، فإن التخطيط الإستراتيجي يبدأ بفحص البيئة الخارجية واستخدام تلك المعلومات التي تعيد فحص الدور الأساسي للتنظيم ضمن نطاق ما يدور في المجتمع على نطاق أوسع ويبين (الشكل 2-1) اختلافات أخرى بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الطويل المدى.

إن التخطيط الإستراتيجي لا يستطيع التجاوب مع أنشطة التخطيط التقليدي داخل المجتمع. وتقوم عوضاً عن ذلك ،بتوفير الإطار اللازم (للمهمة الرئيسة والأهداف الإستراتيجية) لتوجيه التخطيط الآخر وصنع القرار والإدارة.

شكل 2-1

مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الطويل المدى

	التخطيط الإستراتيجي	التخطيط الطويل المدى
يفترض أنه	نظام مفتوح يؤكد على التنظيمات التي بموجبه تتغير باستمرار مع تغير احتياجات المجتمع الأكبر.	نظام مغلق يتم في نطاقه تطوير الخطط القصيرة المدى أو برامج العمل.
يركز على	عملية التخطيط، وضع الرؤية البيئية الخارجية، القدرة التنظيمية، تعليم الموظفين والمجتمع.	البرنامج النهائي لخطة التحليل الداخلية.
يتم بواسطة	مجموعة صغيرة من المخططين مع مشاركة واسعة من قبل القائمين على المجتمع.	إدارة تخطيط أو متخصصين.
يستخدم	الاتجاهات الحالية والمتوقعة لاتخاذ القرارات الحالية.	البيانات الموجودة التي يتم بموجبها رسم خطط المستقبل.
يؤكد	على التغيرات التي تحدث خارج التنظيم والقيم التنظيمية والإجراء المساند.	على التغيرات، التخطيط، الأساليب الداخلية، التخطيط الداخلي – الخارجي.
التركيز	يسأل عن القرار المناسب اليوم على أساس فهم الوضع بعد خمس سنوات من الآن.	الأهداف والأغراض التنظيمية لخمس سنوات من الآن.
يعتمد على	صنع القرار البدهي والإبداعي بشأن كيفية توجيه التنظيم على مدى الوقت في بيئة دائمة التغيير والعملية التي تتم على مستوى التنظيم التي تتكهن بالمستقبل وتصنع القرارات وتتصرف على ضوء رؤية متفق عليها.	مجموعة البيانات المفصلة والمترابطة فيما بينها، خطط الوكالات وعمليات استنتاج الميزانيات بطرق استقرائية.

وفي معظم المناطق التعليمية، يجب تنفيذ التخطيط على ثلاثة مستويات، هي: في السياسة التعليمية، وفي تطوير البرامج وفي تقديم البرامج. إن أهم استخدامات التخطيط الإستراتيجي تتم على مستوى السياسة التعليمية، حيث يتم تطوير المهمة والأهداف والتوقعات الأساسية للمنطقة التعليمية اللازمة لتحقيق الإنجازات المنوطة بهذه المنطقة. وبمجرد تحديده على مستوى السياسة، فإن التخطيط الإستراتيجي يقوم بوضع إطار لتوجيه البرامج التنموية وتقديمها.

ومن خلال الشكل (2-2) يمكن ملاحظة عرض تفصيلي لهذه المستويات الثلاثة للتخطيط.

شكل 2-2

مستويات التخطيط في المناطق التعليمية

نوع التخطيط	المسؤولية	المخرجات	أسئلة تبحث عن أجوبة
التخطيط الإستراتيجي (أين نحن ذاهبون؟)	الإدارة والمدير (مع إدخال من كل المجموعات)	خطة إستراتيجية، بيان المهمة والأهداف ونقاط القرار.	هل نسير في الاتجاه الصحيح؟ (مدى العلاقة بالموضوع).
تخطيط البرامج (كيف يمكننا الوصول إلى هناك)	كبار الموظفين، المديرين (مع إدخال المدرسين والموظفين).	خطة المنهج، ملاك الموظفين، الخطة التنموية، خطة وميزانية التسهيلات.	هل نقوم بتنفيذ الأشياء الصحيحة لتحقيق مهمتنا؟ (الفعالية).
خطة تقديم البرامج (ماذا نفعل حتى نصل إلى هناك ؟)	المدرسين، المرشدين، الموظفين، (مع إدخال من أولياء الأمور، والطلاب والمجتمع).	خطط الدروس، خطط العمل.	هل نقوم بعمل الأشياء على نحو صحيح ؟ (الكفاءة).

ويوفــر كل مستوى مــن التخطيط عنصراً مختلفــاً للنجاح التنظيمي. ويتعامل التخطيط الإستراتيجي تعاملاً وثيقاً مع البرنامج التنظيمي الكلي بالموضوع. فهو يبدأ بهذا السؤال: ((ما المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاج إليها الشباب والكبار في المستقبل ؟)). والإجابة على هذا السؤال تكمن فــي تحقيق البرامج ذات العلاقة باحتياجـات المجتمع وأفراده. إذ يتطلــب التخطيط الإستراتيجي تطوير رؤيــة أو تقريباً للمستقبل الذي من شأنه توفير افتراضات معينة لتطوير مهمة تنظيمية وأهداف إستراتيجية. على أن تتحول هذه الرؤية إلى إطار لتطوير البرامج وصنع القرار.

إن تخطيــط البرامــج يتعامل مع قضيــة الفعالية. ((هــل نقوم بعمل الأشيــاء التي من شأنها أن تساعدنا على تحقيق مهمتنا وأهدافنا؟)) وقد يرتبــط هذا الســؤال بسهولة بأنظمة المناهج أو طـرق التدريس، غير أنه يكون على القــدر نفسه من الأهمية لدراسة الميزانيــة، والمرافق العامة، وتطويــر أعضاء الهيئة التعليميــة، والتقنية، وشؤون الأفراد وعوامل أخرى من شأنها ضمان المساندة في تحقيق الوصول إلى الغاية والأهداف.

ويُعنــى المستوى الثالــث بالتخطيط بتقديم البرامــج. وتتناول عملية تخطيــط تقديم البرامــج قضية الكفــاءة، فهي تطرح السؤاليــن الآتيين: ((إلــى أي مــدى نجيــد القيــام بإنجــاز الأعمال؟ وهــل تقديمنــا اليومي للخدمات يساعد على الوصول إلى الغاية والأهداف؟)).

ومــن المهم أن نلاحــظ أن المستويات العالية مــن الإنجاز تكون ممكنة فقط عندما يكون كل واحد من عناصر التخطيط الثلاثة هذه في موضعه.

إن مهمــة المنطقــة التعليميــة وأهدافهــا قــد تكــون ذات صلــة جوهرية بالتخطيــط، غير أنها قد تكون غير فعالــة ولا ذات كفاءة. وقد تكون المنطقة

التعليميــة ذات تأثيــر، غيــر أن مهمتها ربما لا تكون ذات علاقــة. إن المرحلة الأولى من التخطيط الإستراتيجي يمكن أن تحدد المهمة والأهداف. بيد أنه لا يمكن تحقيق سوى فاعلية قليلة إذا لم تكن متبوعة بتخطيط وتنفيذ قويين.

مراحل التخطيط الإستراتيجي

إن قــرار المشاركة في تخطيط إستراتيجي يجب ألا يتم اتخاذه بسرعة أو بــدون تفكير جاد في الزمن والجهد المطلوبين لتنفيذ مثل هذا النوع من التخطيط. والتخطيط التقليدي ينتج عنه، في الغالب، إعداد وثيقة محكمة، أما مــن ناحية أخرى، فــإن، التخطيط الإستراتيجي الفعــال، تكون نتيجته النهائية، تغيراً أو تحولاً تنظيمياً واسعاً.

هذا، ويعــد التخطيط الإستراتيجي في مؤسســة عامة، بمنزلة عملية أبطأ منها في دنيا الأعمال. فصنع القرارات في المنطقة التعليمية. مثلاً، يتم توزيعه على نطاق واسع، ومع أن المنطقة التعليمية هي الهيئة الرسمية المسؤولــة، إلا أن الإداريــن، والاتحــادات النقابية وأوليــاء الأمور ورجال الأعمــال يمكنهم ممارسة تأثير ملموس على المنطقة. وإذا استنفذ الوقت فــي مشاركة الأطراف المعنية وذوي السلطة، فــإن الخطة تكون خطتهم، وسيتــم الإسراع في التنفيذ. كما أن هنــاك احتمال ظهور صراع مستقبلي وتعارضاً يمكن تقليله إلى أدنى حد.

وعلــى أي منطقة تعليميــة أن تضع نصــب عينيها خطــة إستراتيجية مكتوبة ومهمة وأهدافاً إستراتيجية جاهزة مدة عام دراسي كامل، وخلال ثلاثة أشهر يجب أن يتبع ذلك خطط التنفيذ. كما أن التنفيذ الكامل للخطة يجــب أن يتم في غضون 15-18 شهــراً. وتتميز المرحلة الأولى من تطوير الخطــط عادة بمستوى عــال من الإثارة، بحيث يتــم تعديلها في المراحل القادمة من خلال فهم أكثر فعالية للجهد المطلوب لعملية التنفيذ.

ويمكن وصف القيم الأولية للتخطيط الإستراتيجي على أنه تطوير لوعي ودرجة إتقان المجتمع والأفراد. كما ينبغي توفير قاعدة بيانات معروفة يتم الحصول عليها من المسح الخارجي والداخلي، تعد النتاج المبكر الأساسي للتخطيط الإستراتيجي. ويمكن تحويل البيانات التي تم جمعها إلى معلومات يشـارك فيها على نطاق واسع كافـة المسؤولين عن المناطق التعليمية. كما أن التغيـرات التي تطرأ بشكل ملحوظ خلال تلـك المدة تضم مصطلحات وحواراً جديداً. ويبدأ الناس بتطوير تصورات عما سيحدث.

ومن شأن تطوير خطة إستراتيجية ومن ثم خطط التنفيذ، أن يضيف عنصـر الواقعيـة إلـى عمليـة التخطيط. وفي حيـن أنه يجـب دائماً على الخطـط ألا تفقـد تصورهـا لرؤية مستقبليـة، توجد أسئلـة تتعلق بكيفية تفعيل هذه الرؤية، وتتطلب هذه الأسئلة التزاماً بإدراك هذه الرؤية. وعلى المنطقـة التعليمية أن تركز على السؤال الآتي: ((هل هذا الإجراء أو هذا النشاط يقودنا إلى رؤيتنا؟)).

ويبـدأ التأثيـر التنظيمي للتخطيـط الإستراتيجي فـي الظهور خلال عملية التنفيذ عندما يشارك الناس في برامج وأنشطة وسلوك جديد. وفي مراحـل لاحقة تنتشر هذه العملية على نطاق وأسع وعلى كافة المستويات. وعلـى المرء أن يدرك أن هذا السلوك التنظيمي لن يظهر إلا بعد أن تكون المنطقة قد أمضت سنتين أو ثلاثة على الأقل في هذه العملية، بالرغم من أنه سيكون هناك العديد من النتائج الإيجابية قبل هذا الوقت.

ومـن الممكـن تسريع هذا الجـدول الزمني إذا ما توافـرت المصادر لتأمين المزيد من الأعضاء العامليـن والدورات التدريبية المكثفة. وعلى صنـاع القـرار، أن يدركـوا أن نطاق التخطيـط والتنفيـذ والتقييم يمكن تنفيـذه مع استمرار المنطقة في القيـام بدورها في ظل الضغط المألوف للعمليات اليومية.

ويمكـن تنظيـم التخطيـط الإستراتيجي في خمس مراحـل عامة من الجهد أو الهدف. ولا يتساوى الزمن والجهد لكل واحدة من هذه المراحل، فقـد تكون الأنشطـة متداخلة، غير أن هــذه المراحل تعطــي شعوراً عاماً بالتسلسل والتنظيم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: إيجاد قاعدة للتخطيط والتغيير.

المرحلة الثانية: تطوير خطة إستراتيجية.

المرحلة الثالثة: تطوير خطة التنفيذ.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة ومراقبتها.

المرحلة الخامسة: تجديد الخطة.

(راجــع الشــكل 2-3) وفي الصفحات الآتية نعرضــ مناقشة لأنشطة ونتائج كل واحدة من هذه المراحل.

(شكل 2-3)

مراحل التخطيط الإستراتيجي

المرحلة 1 إيجاد قاعدة للتخطيط والتغيير.	المرحلة 2 تطوير خطة إستراتيجية.	المرحلة 3 تطوير خطة التنفيذ.	المرحلة 4 تنفيذ الخطة ومراقبتها.	المرحلة 5 تجديد الخطة.
المسح والتحليل البيئي الخارجي المسح والتحليل البيئي الداخلي مدخلات (عطاء) المسؤولين تعليم المجتمع	الخطة التنموية مراجعة الخطة مراجعة الخطة وإنهاؤها	خطة الأنظمة المركزية خطة المبنى التصحيح وحل المشكلات	إعداد التقارير والملاحظات المراقبة إعادة التخطيط	التقويم

المرحلة الأولى: إيجاد قاعدة للتخطيط والتغيير:

ثمة مجموعتان أساسيتان من الأنشطة تشتمل عليهما المرحلة الأولى للتخطيط الإستراتيجي، وهاتان المجموعتان هما: المسح البيئي (مثل: جمع البيانات وتحليلها وإعداد البيانات الخارجية والداخلية)، وتعليم المجتمع والأفراد، وأخيراً المشاركة (مثل مدخلات المسؤولين) وهذه الأنشطة التي تنشئ قاعدة المعلومات والفهم العام والدعم اللازم للتخطيط اللاحق يمكن تنفيذها في وقت واحد خلال المرحلة الأولى للمشروع، وفيما يأتي مناقشة لكل واحد من عناصر هذه المرحلة.

المسح البيئي:

إن المسح البيئي هو الإصلاح العام المستخدم في وصف سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تزويد نظام ما بالمعلومات التي يحتاجها اتخاذ قرارات حاضرة ومستقبلية. وتشكل الأنشطة الثلاثة الأولى المسح البيئي الخارجي، في حين يشكل النشاطان الأخيران التحليل التنظيمي الداخلي مما يأتي:

- تحليل الاتجاهات: وهي سلسلة من التطورات الاقتصادية أو السكانية أو الاجتماعية أو السياسية أو التربوية والتي يمكن تقديرها أو قياسها بمرور الزمن. وتستخدم بيانات الاتجاهات في تحدي الاتجاهات التي تتمخض عن ذلك وأيضاً عن الوقائع المستقبلية للمشروع.

- تحليل النموذج: وهو تقدير مفصل لنماذج الاتجاه وتطبيقاتها الممكنة والمحتملة على المدارس.

- نقاط قرار التصور: وهو تصور الوقائع المستقبلية الممكنة وكيفية وموعد احتمال تأثيرها على المدارس.

- المسح الداخلي: وهو تحليل مفصل لمصادر القوة ومصادر الضعف للتنظيم وقدرته (كالمنطقة التعليمية والمدارس).

- تصـورات المسؤولين وتوقعاتهم: وهي المعلومـات التي يتم جمعها بصورة غيـر رسمية ومنتظمة (كتلك التي تتم من خلال عمليات المعاينة والمقابـلات وأساليـب ديلفـي... إلـخ) لتحديـد تصـورات المجموعات المنبثقة عن المجتمع وتوقعات المدارس.

المسح البيئي الخارجي:

يتمثل الهدف الأول للمسح البيئي الخارجي في تحدي طبيعة المجتمع والظروف المتغيرة الخاضعة للتغيير والتي من المرجح أن تؤثر في أنظمة التعليم والتدريب.

ويبدأ المســح البيئي الخارجي بتحليل الاتجاهات في خمسة قطاعات عامـة، وهـي: القطـاع الاقتصـادي، السكانـي، الاجتماعـي، السياسي، التعليمـي. وبعض التنظيمات تستخـدم أيضاً قطاع التقنيـة، لكن الوضع بالنسبـة للمدارس يختلف قليلاً، إذ من الممكـن جعل الاتجاهات التقنية ضمـن كل قطـاع مـن القطاعات الخمسـة المبينـة أعلاه ويجـب أن يتم جمـع المعلومات عن الاتجاهات وتحليلها علـى المستوى الوطني الرسمي والإقليمي (ضمن حدود الولاية) والمحلي (ضمن حدود المدينة).

وبمجـرد تحديدها، يجـب أن يتم تنظيمها ضمن حـدود النماذج الوطنية والحكومية والإقليمية والمحلية، وعلى هذه النماذج أن تبين ما إذا كان الاتجاه آخـذاً فـي التزايـد أو التناقص أو أنه يظل حـول معدله تقريبـاً. ومن الممكن عندئذ انتزاع المضامين الممكنة والمحتملة للمدارس من تلك النماذج لتحديد الضغوط المحتملة أو التأثيرات المحتملة أو التأثيرات المختلفة عليها.

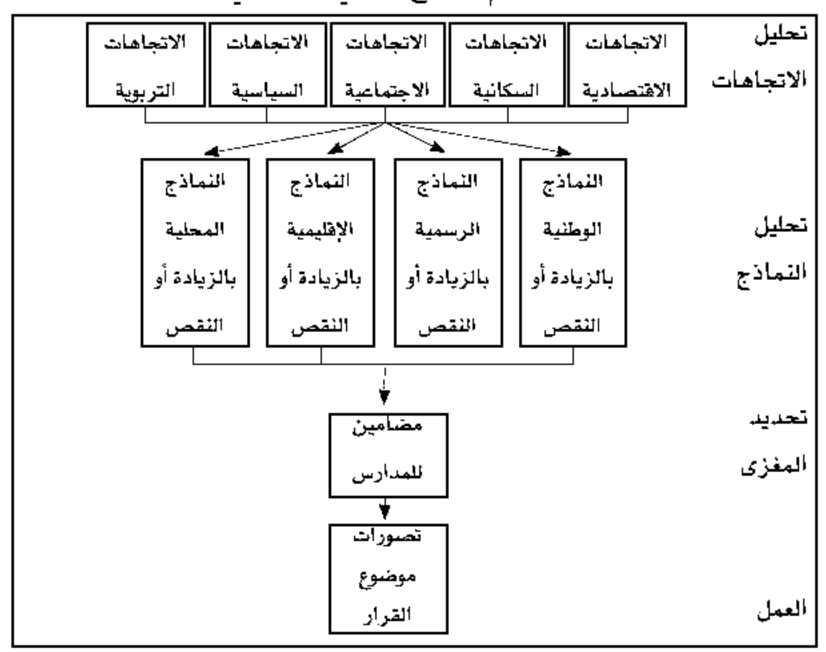
وأخيـراً، يمكـن مراجعـة المضامين بهـدف تطوير تصـورات للتنبؤ بطريقـة إظهار هذه الضغوط ومقـدار المدة اللازمة لذلك. ويبين الشكل (2-4) عرضاً تفصيلياً لهذه العملية.

تحليـل الاتجاهـات: إن إتمـام تحليـل الاتجاهـات لـكل واحـد من هذه القطاعـات الخمسة يمكن أن يكون مبهماً. لذلك فإن الهدف يتمثل في إيجاد صورة شاملة ودقيقة للاتجاهات التي من الراجح أن تؤثر على المدارس.

وقبل البدء بهذا التحليل من الضروري تقرير نطاقه والزمن والجهد اللذين يمكن تكريسهما لهذا التحليل. ويبين (الملحق "ب" قائمة تدقيق بيانات المسح الخارجي) وتتضمن نماذج من أنواع المعلومات التي ينبغي تغطيتها.

شكل (2-4)

منظر عام للمسح البيئي الخارجي



ومـن المهـم أن نلاحـظ أن العديد مـن التنظيمات قـد أخذت تعمل بالتخطيط الإستراتيجي. وعليه أصبح يتوفر الآن مقدار كبير من المعلومات والخبرات التي تم جمعها وتوفيرها أمام أولئك الذين يعتزمون القيام ببدء التخطيـط الإستراتيجـي الخاص بهم. فمصادر معلومـات المسح البيئي هي غرف التجارة المحليـة، وكالات الطريقة المتحدة، وكالات التخطيط الحكومية والإقليمية والمحلية، والنقابات العمالية، والمؤسسات التجارية. ولـدى العديد من هـذه المؤسسات معلومات عن التخطيـط الإستراتيجي على المستوى الوطني والرسمي والمحلي. والصحف والمجلات والمقالات التي تحتويها والدراسات التي تتم بواسطة الجامعات أو الجهات الحكومية حيث تعد أيضاً مصادر مهمة للبيانات.

ولدى مراجعـة المعلومـات لاستخدامها في تحليـل الاتجاهات، فإنه ينبغـي ضمان أن تكون هذه المعلومات حديثـة (أي الحصول عليها خلال الخمـس سنـوات الماضيـة) وأن يتـم اختيار أكثـر البيانـات صلة بهذا الموضـوع للدراسـة وفي معظم الحـالات، يتم تحديـد معلومات تزيد عن تلك التـي يمكن استخدامها بصـورة مفيدة. وعلى الأفـراد الذين يعدون المعلومـات أن يقومـوا باستمـرار باختصـار الاتجاهـات، بحيـث يمكن استخلاص المعلومات الأكثر صلة بالمدارس.

تحليل النماذج:

وبعـد أن يتم جمـع بيانات الاتجاهات، سوف يكـون هناك حاجة لنوع ثـان من التحليل وذلك لكشف النمـاذج والعلاقات، إن تحليل النموذج هو بإيجاز عبارة عن مجموعة من الاتجاهات أو التوجهات المتصورة. وتوجد أمثلة من (نموذج التحليل في الملحق "جـ") مع مثال آخر للخطوة القادمة والتي هي عبارة عن ((تحديد تصور النقاط القرار)).

ومـن المهم أن تنتبه بشكل خاص إلى هـذه الناحية من نواحي عملية المسـح، حيث إن العديد من المناطق التعليمية تعمل على تحليل التغيرات التـي تطرأ في محيطها غير أنها تفشل في تحقيق النتائج لمدارسها. فهم يكتفـون بالمضي قدماً فـي تصوير خطط التحسيـن الداخلية باستخدام دليـل بيئة متغيرة على أنه أرضية عامة بدلاً من النظر إليه على أنه تهديد أو فرصة لتغير مؤسساتهم.

نقاط قرار التصور:

تتمثل الخطوة الأخيرة في المسح البيئي الخارجي في تطوير تصورات لمـا يتوقـع أن يحـدث. ومن المهـام الحرجـة والمستمرة فـي التخطيط الإستراتيجـي والإدارة الإستراتيجية بناء تصـورات ورؤى عن المستقبل. وبنـاء مثل هذا التصورات هو عملية تقـارب متتابع. باعتبار أن تصوراتنا ستصبـح باستمـرار أكثر صفاءً مـع قيامنا بجمع معلومـات وتحليلها عن الاتجاهات.

ومن خلال هذا التصور عن المستقبل. نحتاج إلى فهم ما يحتمل حدوثه أو ما قد يحدث إذا ما تم اتخاذ قرار لتسوية نزاع أو إحداث تغيير معين. ومن شأن هذه التصورات المساعدة على استيضاح نتائج القرارات التي يمكن أن نتخذهـا. وعلى سبيل المثال، يمكننا فيمـا يتعلق بالدور الكلي للتعليم العام، أن نتصور وجود أربعة تصورات أساسية (راجع الشكل 2-5).

وهذه التصورات هي:

تصور (أ): القيم التقليدية تظل، وينجح الإصلاح في تأكيد و كسب الدعم للمدارس العامة.

تصــور (ب): القيــم المحولة تتطور، وينجــح الإصلاح فــي الانتقال إلى قطاعات جديدة من الخدمة والدعم.

تصور (جــ): القيم التقليدية تظل ويخفق الإصـــلاح، وتظل المدارس في موقع الخطــورة مع ضعف الدعم وزيادة التنافســ، وفقد القوة في الجماعة.

سيناريو (د): القيم المحولة تظل، ولكن يفشل الإصلاح، وتكون المدارس جزءاً من الجماعات المتفرقة.

شكل 2-5

تصورات التعليم العام

	قيم فردية مجزأة	قيم فردية تعاونية
الإصلاح التعليمي	تحسين	إعادة هيكلية
أعمال	تصور أ مدارس عامة مقررة لدور تقليدي	تصور ب جماعات تعلم مع دور متسع ومساند للمدارس
إخفاق	تصور جـ مدارس معرضة للهجوم وقليل من الدعم والتنافس	تصور د مدارس وجماعات مجزأة

* مأخوذة عن (تصورات: أداة للتخطيط في أوقات غير مؤكدة) الطريقة المتحدة

ومن شــأن هذه التصــورات الأربعة صنــع أربعة افتراضــات أساسية عــن مجموعتيــن رئيستين من المتغيرات – طبيعة نجــاح أو إخفاق جهود الإصـــلاح والقيــم المجتمعيــة التي مــن المرجــح أن تسود، ففــي الحالة الأولى، قد يبقى الإصلاح ضمن قيم مجتمع صناعي: مؤيداً مبدأ الفردية، والتنافسية والنتائج المحــددة على نطاق ضيق. أو قد ينتقل الإصلاح إلى

مستويـات جديـدة من البناء في مجتمع ذي قيم أكثـر تعاونية و اكتمالية. وفــي أي من الحالتين، تكون الجهود المخصصة للإصلاح عرضة للنجاح أو الفشل.

والمثال المذكور أعلاه بمنزلة تصور واسع نسبياً من شأنه المساعدة في إيجاد حلول مهمة. وثمة تصورات أخرى أكثر محدودية يمكن أن تكون مفيدة في مساعدة جماعة على فهم معنى الاتجاهات ومضامينها.

إن نتــاج المسح البيئي الخارجي يجــب أن يكون اكتشاف ما يكمن في البيئــة وما يعنيه هــذا بالنسبة للمدارس وبعض الأفـكار العامة عن كيفية تطور الأشياء وتغيرها.

المسح البيئي الداخلي (التحليل التنظيمي الداخلي):

ينصــب مركــز اهتمام الشــكل الثانــي للمسح – التحليــل التنظيمي الداخلــي –على موقع التنظيم وما هو قادر على عمله. ويوفر هذا التحليل التنظيمي معلومــات للتخطيط الإستراتيجي، كما يــزوده بمعلومات مهمة للتحسن الكلي للتنظيم.

ويمكــن تنفيذ التحليل التنظيمي الداخلي بعــدد كبير من الطرق، بيد أن الهــدف هــو الحصول على صــورة شاملــة لدرجة إجــادة التنظيم في أداء عملــه المنوط بــه. فهو نظرة في العمق لنقاط القــوة ونقاط الضعف والفجوات والقضايا التي تواجه المنطقة التعليمية.

وتنظم العمليــة الفعلية للمسح الداخلي بطريقــة تشبه طريقة تنظيم المسح الخارجي. وهنـاك نموذج التحليل التنظيمي الداخلي قامت بوضعه (مدارســ ديترويــت العامــة)، (DETROIT PUBLIC SCHOOLS)،

وهـذا النموذج يحدد الطريقة التـي يمكن من خلالها النظـر إلى قضايا المدارسـ الداخليـة من النواحـي الاقتصاديـة والاجتماعيـة والسياسية والتعليمية والتقنية، وهو هيكل يمكـن أن يكون بمحازاة المسح الخارجي. وقـد أضيفت التقنية بوصفها فئة مستقلة، وأُعطيت هذه الفئة جهداً معيناً للاستفادة منها في المدارس.

وفي (الشكل 2-6) عرض تفصيلي لهذا الهيكل.

شكل (2-6)

منظر عام للتحليل التنظيمي الداخلي

تحليل الاتجاهات	الاتجاهات الاقتصادية والبيانات	الاتجاهات الاجتماعية والبيانات	الاتجاهات السياسية والبيانات	الاتجاهات التعليمية والبيانات	الاتجاهات التقنية والبيانات
تحليل المنطقة التعليمية			تقدير كلي		
			قضايا حاسمة حسب المنطقة		
نقاط القرار			مضامين لمستقبل المنطقة التعليمية		

يبدأ التحليل التنظيمي الداخلي باستعراض العمق للقطاعات الخمسة للمسـح. وهناك بعض نماذج البيانات التي ينبغي جمعها واستعراضها في كل قطـاع، وتوجد هذه النماذج في (الملحـق "د" –قائمة تدقيق بيانات المســح الداخلي –) . وينبغي تطبيق هذه القطاعات؛ لتناسب الاحتياجات المعينة للمنظمة التعليمية. وفي كل قطاع، يجب بذل جهد معين لاستخدام

النماذج السابقة والتصورات المستقبلية لتطوير الاتجاهات. ومن الممكن أن تساعد رسومات الميكروكمبيوتر في الفهم عن طريق عرض خطوط الاتجاهات بمرور الوقت، وهذا من شأنه، إيجاد طريقة واضحة لتحديد القضايا والمسائل الممكنة.

إن عرضاً مختصراً وفعالاً للبيانات يعد أمراً مهماً لنجاح الخطة .

فالناس ينبغي أن يكونوا قادرين على فهم البيانات واستيعاب القضايا والمسائل المختلفة.

ويعد إعداد تقرير شامل (إسهام ضروري) خطوة فيها كثير من المساعدة والعون. وهذا من شأنه تزويد القارئ برأي متوازن عن الوضع الحالي للتنظيم ومقدرته المستقبلية على التطوير. وقد يتبع هذا التقدير إدراجاً للقضايا في كل قطاع والمضامين المحتملة لكل منطقة. ومن الضروري أن تشكل هذه المضامين إطاراً للقطاعات التي ينبغي اتخاذ قرارات فيها للخطط المستقبلية.

ويحتاج التحليل التنظيمي الداخلي عادة إلى قدر كبير من الجهد إذا لم تقم المنطقة بإقامة نظام معلومات. فمن النتائج الشائعة للمناطق التعليمية إقامة أنظمة معلومات إدارية لمنطقة / أو المبنى بلا استعانة بالبيانات المتوافرة من التحليل الداخلي. ومثل هذا النظام لا يسهل بشكل كبير عملية مراقبة الخطة فحسب، بل ييسر أيضاً تحسين إدارة المنطقة والمبنى أيضاً.

تصورات المسؤولين وتوقعاتهم:

تمتاز المؤسسات التعليمية العامة بالعدد الكبير من الأفراد والمجموعات الذين لهم رغبة أو دور في نجاح هذه المؤسسات، إن

القرارات التي يتم اتخاذهـا بشأن مستقبل مؤسسة تعليمية عامة(كنظام مدرسـي) يجـب أن تظهـر فهماً لتصـورات وتوقعـات تلـك المجموعات العديدة من الناس وأن يؤخذ بهذه التصورات والتوقعات في الحسبان. إن المعلومـات الخاصة بتصورات وتوقعات هذه المجموعات من الناس يجب أن تجمـع بعناية. كمـا ينبغي أن يتم جمع مثل هذه المعلومات بعد أن تكون هـذه المجموعات من الناس قـد توافرت لديهم الفرصـة لفهم التغيرات الاجتماعية الأكبر والخيارات المفتوحة أمام المدارس.

ومن الممكن تحقيق ذلك بعدة طرق. حيث يمكن دعوة الموظفين وهيئة الإدارة ومجموعـات مختلفة من المجتمـع والمجموعات التجارية وغيرهم إلى المشاركة في حلقات بحثية، مؤتمرات، حلقات دراسية أو أشكال أخرى من أشـكال التعليم أو المشاركة قبل جمع البيانات، ومن الأفضل في أغلب الأحيان أن يتم تقديم المعلومات الخاصة بالتغيرات المجتمعية خلال مدة من الزمن، وذلك لإعطاء الفرصة للوصول إلى فهم مناسب.

وفـي حالة عـدم توافر الوقـت، يجب أن تظـل عملية جمـع البيانات مسبوقـة بالمعلومـات التي تقدم إما شفويـاً أو خطياً. وعلـى المسؤولين أن يدونوا آراءهـم حول تصوراتهم لنواحي القوة والضعف التنظيمي وأن يحددوا آراءهم حـول كيفية تطوير المدارس في المستقبل. ومن الحكمة في هـذه المرحلة تجنب أسئلـة محددة أكثر مما ينبغـي. فالمطلوب هنا هـو معلومات عن تصـورات المسؤولين حول الـدور المستقبلي للمدرسة وأنشطتها.

تعليم المجتمع:

مـن أحد أغراض التخطيط الإستراتيجي مساعـدة الناس على فهم

التغيير في المجتمع الأكبر وتوقع تأثيرات هذا التغيير على المدرسة وعلى أعمالهم وعلى الطلاب أنفسهم، فعندما يصبح الناس مزودين لهذا القدر من الوعي، فإنهم كثيراً ما يلجؤون إلى مراجعة إفتراضاتهم عن العالم ويطورون ممارسة تعليمية جديدة ومهارات قيادية.

ومن المرجح أن يتمكن المشاركون في هذه العملية من تطوير معرفة مهارات كبرى في الميادين الآتية:

- تطوير مصادر جديدة للبيانات والمسح في بيئتهم وخبرتهم الخاصة لتطوير واختبار أفكار جديدة.
- زيادة وعيهم بالأهداف وكيفية إسهام أنشطتهم في تحقيق الأهداف.
- البحث عن حلول للمشكلات وإيجاد بدائل لها.
- منع حدوث المشكلات عن طريق التفكير من خلال الخطوات المحتملة أو تصور لبعض الخطوات الفعالة.
- فهم ارتباطهم بالآخرين والبحث عن فرص للتعاون.

وتتوقف درجة تطوير هذه المهارات على فرص مراجعة المعلومات والتفكير فيها من خلال مضامين المناخ التنظيمي الحالي والمطلوب. فعملية التعليم هذه يجب أن تشمل أيضاً معلومات عن التخطيط الإستراتيجي وتفسيراً لسبب مضي المنطقة إلى الأمام بجهد تخطيط إستراتيجي.

هذا، ويحتاج العديد من الأفراد وخاصة أعضاء هيئة التدريس، إلى بعض الوقت لفهم التغيرات التي تطرأ على المجتمع الأكبر وكيفية ارتباط

هـذه التغيرات بالمدارس. كما أنهم يحتاجـون أيضاً إلـى الحضور على ضمـان بـأن أي تغيرات في النظام المدرسي نتيجـة لاستخدام التخطيط الإستراتيجـي لن تكون تعسفية، وأنه ينبغـي إعطاؤهم وقت كاف للإعداد لتعلم أي مهارات جديدة ضرورية.

الطبيعـي فقط هو ظهور درجة مـن المقاومة عند هذه النقطة أو عند نقـاط لاحقـة. فالتغيير الـذي لا يكون مفهومـاً أو مطلوباً قد يكـون باعثاً علـى التهديد، كما أن المتاجـرة بالوضع القائم لمستقبل غير مضمون قد يصبـح أمراً غير حكيم. ويتنـاول التخطيط الإستراتيجـي هذه المشاعر بصـورة مباشرة من خلال توفير معلومات أفضـل وتزويد الناس بالشعور أنهم قادرون على السيطرة على مستقبلهم بدلاً من جعلهم يشعرون بأنهم يجب عليهم التفاعل فقط مع التغيرات عند حدوثها.

ويجـب أن يكون تعليـم المجتمع التخطيـط الإستراتيجـي مبنياً على تخطيـط جيد. فمن الممكـن إدراج حلقات دراسية ورش عمـل أو أنشطة أخـرى ضمن برنامج خاص بهدف توفير معلومات متعمقة لهذا المجتمع. ومـن الممكن للعروض التي تتم خـلال الجلسات التي في نوادي الخدمات ومجموعـات الرعايـة الاجتماعيـة ومجموعـات أوليـاء الأمـور ونقابـات المهنيين أن تزيد مـن الفهم العام. ويمكن استخدام تعليم الموظفين في أثنـاء الخدمة واجتماعـات الموظفين غير الرسميـة وأساليب أخرى. إن الـدورات التي تعقد في المستقبـل لطلاب المرحلة الثانوية يمكن أن تزيد من فهم هؤلاء الطلاب وتزيد أيضاً من مشاركة هيئة التدريس.

إن وضع جداول لهذه الأنواع من أنشطة تعليم المجتمع ومشاركته قبل جمـع البيانات من شأنه أن يزيد عـادة كفاءة المعلومات التي يتم جمعها،

بيد أنه من المهم أن نلاحظ أن تعليم المجتمع ومشاركته يجب أن يتواصلا من خلال عملية التطوير الإستراتيجي؛ نظراً لأن المسؤولين يحتاجون إلى تقارير السير الدوري، كما أنهم يحتاجون إلى فرصة للتعبير عن أفكارهم وردود فعلهم.

الخلاصة:

تتسـم هذه المرحلة الأولى من التخطيـط الإستراتيجي بدرجة عالية مـن الأهميـة. إذ أن نوعيـة المعلومات التي يتم جمعهـا وطريقة تنظيمها تحـدد نطاق الفهم في أثناء التطويـر الفعلي للخطة. ومشاركة مجموعات مـن المجتمع وهيئة الموظفين تهيئ، بصورة فاعلة، مناخاً مفتوحاً وتوجد الثقـة اللازمـة لتطوير الخطـة وتنفيذها، كمـا أنها تضمن تكـوّن قاعدة مشتركة من المعلومات التي يمكن أن تساعد على ظهور فهم واضح.

ومـن المتوقـع أن تستغرق هـذه المرحلة من التخطيـط سنة دراسية كاملـة، لا سيما إذا كانت هناك مشاركة مـن جانب المنطقة في الأنشطة التحضيريـة ومـن المهم لـلإدارة العليا (مديـر المنطقـة التعليمية) أن تبـارك هذه العمليـة وأن تدعم عمل أعضاء الهيئـة التعليمية. كما أنه من المهـم تخصيصـ أعداد ونوعيات ملائمـة من العاملين لهـذا العمل وأن يكون لأعضاء الهيئة حرية التعامل مباشرة مع المدير.

وفي حين أن قدراً كبيراً من الجهد يذهب في هذه المرحلة من التخطيط، ويصبح للعديد من الأنشطـة معنى وأهمية بالنسبة للمنطقة من وراء عملية تطويـر الخطة. فجمـع البيانات الداخليـة يحدد المرحلـة الخاصة بأنظمة المعلومـات الإداريـة الحالية. كما أن الجهد المبـذول لتربية المجتمع يهيئ إطاراً عاماً من الفهم لصنع القرار والعلاقات المحسنة بين المؤسسات.

المرحلة الثانية: وضع الخطة الإستراتيجية:

من الذي سيشارك في التخطيط؟ إن اختيار الأفراد لوضع خطة يمكن أن يتـم بعـدة طرق. ونظـراً لأن الخطة الإستراتيجية تمثـل إطار لسياسة المنطقة يجب على صناع السياســة (أعضاء الهيئة) أن يشاركوا بطريقة ذات مغزى كبير.

إن الهيئــة الإداريــة والإدارة العليا يمكن أن يكــوّن كل منهما مجموعة العمــل الأساسيــة المعنية بمراجعة التحليلات البيئيــة وبتحديد ومراجعة المضاميــن ووضع التصــورات وتشكيل رؤية للمنطقــة التعليمية. وبمقدور مجموعــة من كبار الموظفين الإداريين إيجاد البدائل، ثم إشراك أعضاء هيئــة الإدارة في مراجعة ثانيــة وتكوين بنية أساسيــة للخطة. وثمة فكرة أخرى قوامها تعيين مجموعة عمل تتألف من أعضاء من المجتمع وأعضاء الهيئة التعليمية من ذوي المعرفة الواسعة ، الهدف منها مراجعة البيانات وإعداد تشكيل أولي للخطة.

ويجــب أن ينظر إلى الوضــع المحلي ومستوى الثقــة بين المجموعات بعيــن الاهتمام عند تحديد أفضل أسلوب سيتم تطبيقه، فإدخال عدد من أصحــاب الأعمال مــن ذوي المعرفة الواسعة يشكل وسيلــة لضمان نطاق أوســع من الخبــرة. وقد يكون من المفيد إدخال عــدد من كبار الموظفين وممثلين عن المدرسين عند مرحلة متقدمة من هذه العملية. إذ أن تشكيل مجموعة التخطيط يمكن أن يشكل التوقعات بشأن الخطة وتنفيذها وبغض النظر عن الأسلوب المطبق، بعــد التواصل مع كل المجموعات والحصول على عطاء منهم أمراً ضرورياً.

إن مجموعــة التخطيــط يجب أن تظــل صغيرة بشــكل يجعلها مفيدة للمناقشة (بحيــث تضم من 12–18 فرداً)، غيــر أن المجموعات الكبرى يمكــن أن تُستخدم بجمع ذكــي بين مجموعتين كبيــرة وصغيرة للمناقشة والعمل.

وقــد يكون مــن الحكمة أن يكون هنــاك عامل تسهيــل خارجي مهمته المساعدة علــى استمرار حركة الأشياء بسهولة ويســر وتوفير المعلومات المطلوبة.

أولئــك القائمون علــى حلقة الاتصال لهم أهميــة خاصة في مساعدة مجموعــة التخطيط في معالجة بيانات المسح الخارجي والداخلي. كونهم أعضــاء من خــارج النظام المدرسي فإنهم كثيراً مــا يكونون قادرين على معالجــة قضايــا حساســة والتأكد مــن أن كل واحد تتاح لــه فرصة؛ ليعبر ويوضح وجهات نظره المختلفة.

هــذا، وينصب الاهتمــام الأول بالنسبــة لبيانات المســح البيئي على إعطــاء فرصة لتوفير مــدة مكثفة يستطيع خلالها النــاس أن يكرسوا جل انتباههــم للواجــب المنوط بهــم. ومــن المستحسن عــادة الاعتزال مدة يوميــن أو ثلاثة بعيداً عن الوضع التنظيمي. وعلــى الأفراد الذين يقومون بعمليات التسهيل أن يضمنوا توافر وقت كاف لإجراء تحليل عميق لبيانات المسح قبل البدء في مناقشــة الخطة الإستراتيجية نفسها. وقد يكون من المستحســن أيضا وضــع برنامج بجلســات العمل، على شــكل جلسة مدة يوميــن أو ثلاثة لمراجعة بيانات المســح، على أن يكون هناك اجتماع آخر أو جلســة عمــل لتطوير الخطة بعــد أن يكون الناس قــد حصلوا على وقت كاف لدراسة بيانات الفحص.

أفكار يجب أخذها بعين الاعتبار:

كيف تستطيع مجموعة أن تتوصل إلى خطة إستراتيجية وما هو شكل هذه الخطة؟ إن العمليات والإجراءات لا تسلك مساراً خطياً. ومع ذلك نقدم فيما يأتي تسلسلاً عاماً من الأفكار التي يجب أخذها في الحسبان عند تطوير خطة إستراتيجية، وهي:

مراجعة المسح الخارجي:

- أين توجد المجتمع؟
- ما هي الاتجاهات الوطنية والحكومية والإقليمية والمحلية؟
- ما هي المضامين التي يمكن أن تحملها هذه الاتجاهات للمدارس في مجتمعنا؟
- ما هي الفرص (الاحتياجات) الموجودة في المجتمع؟
- ما هو مصدر التهديد لخير المدارس في مجتمعنا؟
- ما هي الأنشطة التي ينبغي تطويرها في المستقبل؟

مراجعة المسح الداخلي:

- ما صفة تنظيمنا؟
- ما مصادر القوة في تنظيمنا؟ (الموظفون، المنهج، خدمات التغذية، إدارة الأعمال، تطوير الموظفين... إلخ).
- ما القضايا الحرجة التي تواجه تنظيمنا؟
- ما خطوات التحسين التي ينبغي اتخاذها لتقوية تنظيمنا؟
- ما "التوافق" المحتمل بين فرص (احتياجات) المجتمع ومصادر ونقاط القوة في تنظيمنا؟

تنمية الرؤية وتطويرها:

- ما هو مستقبلنا المفضل؟
- ما الأشياء التي نحب أن نرى تنظيمنا يقوم بها بعد خمس سنوات من الآن ؟
- ما الدور الذي نرغب من المدارس أن تقوم به في المستقبل؟ ما الأشياء التي نحسبها أكثر قيمة بشأن مدارسنا وكيفية عملها؟
- ما الكلمات والعبارات التي توصف اعتقادنا (فلسفتنا) والمهمة التي نريدها لمدارسنا؟

وضع الأهداف الإستراتيجية:

- كيف ينبغي لنا أن نحقق مستقبلنا المفضل؟
- ما الواجبات العامة أو الكبيرة التي نحتاج لإنجازها إذا كان مطلوباً منا تحقيق مستقبلنا المفضل؟ (وتحتاج هذه الواجبات لبعض الوقت لإنجازها).
- ما مقدار المدة الزمنية التي يمكن خلالها إنجاز هذه الواجبات؟
- ما الشيء الذي ستتمكن من إنجازه خلال خمس سنوات؟

إن نتاج هذا النشاط يجب أن يكون المسودة الأولى للخطة الإستراتيجية. أما الخطة نفسها فيجب أن تكون وثيقة ودقيقة، تحدد الخطوط الإرشادية لتطوير المدارس في المجتمع. ومن البنود التي يجب أن تضمها الخطط الإستراتيجية ما يأتي:

- الحاجة إلى خطة إستراتيجية.

- المعتقدات الفلسفية و افتراضات التخطيط.
- مهمة المنطقة التعليمية.
- الأهداف الإستراتيجية المنطقة التعليمية.

وينبغي مراجعة الخطة بصورتها الأولية من قبل المجموعات المكلفة من قبل المنطقة التعليمية. ولا تحتاج هذه المجموعات إلى أن تبدي تجاوباً لكل مقترح، ولكن عليها أن تدرس بعناية الملاحظات والمقترحات بهدف المراجعة. وهذه العملية من شأنها تحسين نوعية الخطة المقترحة وتوفير معلومات قيمة عن قضايا المستقبل وتشجيع الشعور بملكية الخطة لدى القائمين على المنطقة التعليمية.

وبعد مراجعة المقترحات والملاحظات التي يقدمها القائمون على المنطقة،يجب القيام بمراجعة نهائية للخطة الإستراتيجية؛ لأن هذه الخطة يجب أن تطبق من قبل الهيئة المدرسية. ويجب أن يكون من المفهوم أ ن الخطة ليست فقط دليلاً للعاملين وتنفيذاً لبرنامج، ولكنها أيضاً إطار لسياسة القرار وصنعه.

الخلاصة:

إن الصور الأخيرة من خطة المنطقة التعليمية الإستراتيجية يجب أن تكون مجرد وثيقة مختصرة مستقيمة إلى حد ما، مهمتها تحدي المستقبل المفضل للمنطقة ويجب أن تشمل الخطة الإستراتيجية الجيدة ما يأتي:

- بياناً يعالج احتياجات ومتطلبات المنطقة والمدرسة بشأن المستقبل.
- مهمة يشار إليها بصفتها هدفاً مثالياً أو رؤية يستطيع الناس من حولها تنظيم طاقتهم وجهودهم (وهو صورة لما يتمناه الناس للمستقبل).

- أهدافاً إستراتيجية للتنظيم الأكبر، وواجبات لازمة لتحقيق الرؤية، وأهدافاً عامة طويلة المدى (من ثلاث إلى خمس سنوات).

- خطة مكتوبة بوضوح يفهمها القراء بسهولة.

وربما لا تشمل الوثيقة النهائية كل توقع أو رغبة محددة. وهذا أمر عادي. ومع ذلك ينبغي أن يوجد شعور بالتوجه وأن تحدد الأهداف الأساسية لمتابعة التحرك في الاتجاه المطلوب.

إن معظم المناطق التعليمية تحتاج لما يقرب من ثلاثة أشهر لوضع الخطة. إلا أن العملية يجب ألا تتأخر مدة طويلة، ومن الأفضل التحرك إلى الأمام، وأن يتم عمل التعديلات اللازمة من أجل تنفيذ الخطة.

المرحلة الثالثة: تطوير خطة التنفيذ:

تقوم الخطة الإستراتيجية بتحديد مهمة المنطقة التعليمية وأهدافها. كما أنها توفر تنظيماً عاماً وليس برنامج عمل أو توجيهات محددة. ويجب النظر إليها بوصفها دليلاً لاتجاه سير المنطقة. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تقوم خطة التنفيذ بتطبيق أساليب تخطيط معروفة بقصد الوصول إلى الاتجاه المحدد والمنشود. وفي أغلب الأحيان يظل التخطيط الإستراتيجي مرتبطاً بقيادة قافلة من السفن: فالخطة الإستراتيجية تحدد الاتجاه ومهمة القافلة تحديد أي السفن تصل بأمان وسلام. غير أن الطريق التي تصل بها كل سفينة تختلف عن طريقة السفينة الأخرى.

أما السفن الفردية فقد تغير مساراتها؛ تفادياً للعواصف أو لإجراء بعض الإصلاحات فيها أو للتزويد بالوقود وغيرها، بيد أن هذه السفن جميعها تسير في اتجاه واحد.

وهــذا ما يحصل تماماً مع الخطــة الإستراتيجية التي تبين المقصد، في حين تقوم خطة التنفيذ بإيجاد الطرق التي توصل إلى ذلك المقصد. وتكــون خطــط التنفيذ عادة مخصصـــة لسنة واحــدة، إلا أنه من الممكن وضعهــا مدة زمنية أطول. وينبغي وضع خطــط التنفيذ لأنظمة تطبق على مستوى المناطــق (المرافق العامة، الموظفــون، والعلاقات مع المجتمع، والمنهــج، والتدريب، وتطوير العاملين، والتقنية.... إلخ) ولحالات فردية أيضــاً. وفــي كل مثال، من المهم أن نذكر أنه مــن المتوقع أن تقوم خطط التنفيذ بتغطية العديد من القطاعات التي لا تشملها الخطة الإستراتيجية، ومن الضروري أن تكون هذه الخطط محاذية للخطط الإستراتيجية بحيث لا تعوق التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وينبغــي وضع خطط التنفيذ من قبل الأفراد المسؤولين عن تنفيذها. وهــذا يستدعي أن يكون لدي المديرين والعاملين بالمنطقة التعليمية فهم متعمــق للخطط التي سيقومون بتنفيذها. ومن الضروري على أي حال، أن يتم تنسيق الخطط من قبل مجموعة التخطيط المركزية. ومن الضروري المحافظة على توازن وتواصل بين المنطقة التعليمية وأهداف المدرسة من جهة وخطط نظام المنطقة من جهة أخرى. لأن مهمة على نطاق المنطقة أو رؤية إستراتيجية تجعل من الممكن ملاحظة وجود علاقات وظيفية بين هذه المستويات. وعلى إدارة التعليم والهيئة الإدارية بالمدرسة عندئذ، أن تضمن تماسك خطط التنفيذ مع الخطط الإستراتيجية.

ويجب ألا يؤخذ تطوير خطط التنفيذ على أنه أمر يسير، إنه يحتاج بعض الوقــت لإشراك مسؤولي التعليم الذين يقومون بدورهم بإشراك الأعضاء العامليــن لديهم. على سبيل المثال، ينبغي أن يشجع المديرون المدرسين

علــى المشاركة في بنــاء الخطط. ويفضــل مسؤولو التعليــم إشراك كبار أفراد المجتمع في تطوير خططهم. والوضع النموذجي يجب أن يكون على أســاس أن يجتمع العاملون علــى تنفيذ الخطة مدة أسبوعين أو ثلاثة ومن ثم سوف يكون لديهم الوقت للقيام بتخطيط مكثف ويمكن أن يكون هناك وقــت أمام الجلسات العامــة لتحديد أغراض التخطيــط وإجراءاته ورفع تقارير عن التقدم العــام وتنسيق الخطط. وكذلك سيكون هناك وقت أما م الجلســات التي تضم مجموعات صغيرة لوضــع خطط عمل يومية. وإذا كان ذلــك غير ميسر، فإن التخطيط قد يمتد مــدة أطول من الزمن، ومع هــذا كله، يفضــل في مثل هذه الحالة تجنب التخطيــط المكثف في المدد الزمنية القصيرة.

إن خطــط التنفيذ يجب أن تكون محــددة بقدر الإمكان، ويبين (شكل 2-7) مثالاً لإحدى الخطط التنفيذية.

وثمــة أشكال أخرى لخطط التنفيذ يمكــن أن تكون ملائمة أيضاً وإذا كان العاملــون في المنطقة التعليميــة معتادين على نوع محدد من أساليب التخطيــط، فإن هذا هــو الأفضل. و استخدام خطــة التنفيذ من المرجح أن تســرع عمليــة التنمية ، إذ أن الصورة العامــة لخطة تنفيذ جيدة يجب أن تشمــل الأهداف والأغراضــ و الأنشطة المحــددة و الخطوط الزمنية و المسؤوليــات و النتائــج. و عندما يكون العاملون فــي المناطق التعليمية مــن ذوي الخبرات العالية في التخطيط ، يكــون حينئذ من المفيد تطوير مؤشــرات محــددة للتقويم. وهذا ملائــم بشكل خاص عندمــا تكون هيئة العامليــن بالمنطقــة التعليميــة مشتملة علــى موظفيــن متخصصين في التخطيط.

شكل ٢-٧

نمـــــوذج لأحــــــد أهــــــــــداف التنفيذ

الهدف: تحسين التعليم في مدرسة مينتو فالي (MINTO VALLEY SCHOOL)

الغرض : زيادة عدد طرق التدريس التي يطبقها المدرسون في الدروس اليومية ولزيادة نسبة تحصيل الطلاب بمعدل ٥% عند الاختبارات.

النشاط	الخط الزمني	المسؤولية	المخرجات
١-١ مراجعة نطاق الأنظمـة والطـرق التعليمية.	سبتمبر	المدير، لجنة المعلمين،الأفراد العاملون في مصادر تطوير العاملين.	تحدي الطرق والأنظمة التعليمية.
١-٢ عقـد جلسة مـع المعلمـين لمراجعـة الأنظمـة والطرق التعليمية.	أكتوبر	القائم على تطوير الموظفين.	الإلمام بطرق التعليم وأنظمته
١-٣ تحديـد أولويـات نمـاذج التنفيذ.	أكتوبر	المعلمون / المدير	أولوية لعدة سنوات للنموذج التعليمي
١-٤ جدولة جلسات التدريب وتنفيذها.	نوفمبر وديسمبر	المسؤول عن تطوير العاملين / المدير	العاملون المدربون
١-٥ تنظيم فـرق تنظيرية لتدريب المعلمين.		المدير	فرق المساندة/ الملاحظة.

النشاط	الخط الزمني	المسؤولية	المخرجات
١-٦ ترتيب الوقت للملاحظة.		المدير	خطة للملاحظة
١-٧ جمع بيانات الملاحظة خلال مدة محدودة .	فبراير	المدير / المعلمون	بيانات عن استخدام النموذج أو النظام .
١-٨ مراجعة البيانات مع المعلمين.	مارس	المسؤول عن تطوير الموظفين / المدير	العاملون المزودون بالمعلومات
١-٩ إجراء عينة ملاحظة ثانية.	أبريل	المدير	بيانات عن فعاليات تنفيذ النموذج.
١-١٠ إعلام الموظفين بالنتائج .	مايو	المسؤول عن تطوير الموظفين / المدير	العاملون المزودون بالمعرفة
١-١١ إشراك الموظفين في نموذج مناقشة تحديد المشكلات .	مايو	المسؤول عن تطوير الموظفين	مدخلات العاملين لتقويم المشروع
١-١٢ تقويم استخدام نموذج تعليمي.	يونيو	المعلمون / المدير	تقرير عن تنفيذ النموذج

الخلاصة:

تعالــج الخطــة الإستراتيجية مسألــة الصلة أو النظــرة طويلة المدى لتطلعــات المنطقة التعليمية. كما أن خطــة التنفيذ تعالج مسألة الفعالية. وهي تعطي نظرة قصيرة المدى لكيفية عزم المنطقة التعليمية على تحقيق المهمة والأهداف الموضحة في الخطة الإستراتيجية. إن النجاح النهائي لأي خطة إستراتيجية يمكن أن يتقرر من خلال كفاءة خطة التنفيذ. ومن شــأن خطة التنفيــذ أن توجه العاملين من خــلال توفيرها لمقياس معتمد لتقويم تقدم المنطقة ومكتب التعليــم المركزي والمدرسة. كما أنها توفر أداة إدارة أساسية وإطاراً لتقويم العاملين والبرنامج.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة ومراقبتها:

بمجــرد إتمام خطة التنفيذ، ينتقل التأكيد إلــى الإدارة الإستراتيجية (مثــل: دمج الخطــة الإستراتيجية ضمن الإستراتيجيــة اليومية للمنطقة التعليمية).وخــلال هــذه المرحلــة، يكون كل مــن الإداريــن والمراقبين مسؤولين عن التنفيذ، ولا يمكن لهذا الانتقال أن يتم إلا ببذل جهود لتهيئة العاملين ولتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للتنفيذ.

التنفيذ:

يعد تطوير العاملين في هــذه المرحلة أمراً مهماً وحاسماً. فهو يدعم أهداف الخطــة الإستراتيجية، كما أنه يعد عنصــراً مهما لفهم المدرسة و مدخلاتهــا وتشكيــل ثقافــة المنطقة، وهذا بــدوره يساعــد على تطوير الخطــة. حيث إن تطويــر العاملين يوفر خليطاً من ثلاثــة أنشطة. أحدها عبــارة عن جلسات عامة توفر معلومات ومهــارات معروفة للعاملين كافة.

والشـكل الثاني من أشكال تطوير العاملين هو شكل محدد بالدور لمعالجة احتياجـات مجموعـة من العاملين. أمـا الشكل الثالث مـن أشكال تطوير العاملين فهـو يشمل أنشطة تنموية مثل توفيـر معلومات متخصصة تمثل جزءاً مـن تطوير المنهج، وجلسـات البحث العلمـي وأنشطة استطلاعية يمكـن للفـرد من خلالها حضـور المؤتمـرات وحلقات الدراسـة وأنشطة أخرى من شانها تحديث المعرفة العامة لديه.

المراقبة:

ومـن المهـم أيضـاً التأكد مـن تقـدم الخطـط المتعلقـة بالمنطقة التعليميـة عامة والمدارس خاصـة. من الممكن أن يتـم ذلك باستخدام تقاريـر موجزة وأنظمة تعمل بالحاسب الآلي. وينبغي توجيه المراقبة عند مرحلـة مبكرة من التنفيذ وأن تكون هـذه المعلومة واضحة أمام العاملين كلهم. فالتقاريـر الدورية المنظمة للعاملين والهيئة الإدارية ككل وأعضاء المجتمع تساعدهم على الاهتمام وتدفعهم إلى الحماس والاستمرارية.

ومن الممكن تحقيق الأهداف بسهولة بمجرد أن يلاحظ الناس وجود تقدم. ويمكن أن يتم ذلك من خلال تقييم الأفراد بصورة دورية أو بطرق عامـة أكثـر (مثل: الاحتفـالات، تقارير التقـدم... إلـخ). ويمكن تشكيل مجموعـات مسانـدة أو لجان صغيـرة لمراقبة الخطـط المختلفة وتوفير تقارير للمسؤولين بالمنطقة التعليمية.

الخلاصة:

إذا كانت الخطة الإستراتيجية بحاجة إلى تخطيط ودعم، فإن هذا هو مـا تحتاجه أيضاً خطة التنفيذ. ومن خلال عمليات التنفيذ يظهر نظامان مهمـان بشكل خاص، وهما: تطوير العامليـن، وتقويم العاملين والبرامج،

وحتى في حالة البناء المدرسي القائم على الإدارة أو اللامركزية تعد بعض درجـات التطوير المركزي أو الأساسي للعاملين أمـراً ضرورياً لبناء فهم عـام. وهذا لا يحتاج إلى مواجهة مـع بنا الاحتياجات التي تعالج جهوداً أو نتاج برنامج معين. ومع هذا، في معظم الحالات، نجد أن التطوير في أثناء الخدمـة يجب أن يعطى للعاملين مـن ذوي المسؤوليات المتشابهة، الأمر الذي مـن شأنه ضمان اكتسـاب فهم مشترك ومهـارات مطلوبة للتنفيذ. وهذا صحيح بشكل خاص عندما تضم الخطة الإستراتيجية أنواعاً جديدة من جهود البرامج وسلوكياتها.

إن مراقبـة تنفيذ الخطـة يعد أمـراً أساسياً لتحديـد المشكلات في مرحلـة مبكـرة ولتوثيق التقـدم وتطوير إطـار للتقويـم. والمراقبة تحدد مرحلة للطور الأخير من التجديد.

المرحلة الخامسة: تجديد الخطة:

تصمـم الخطـط الإستراتيجية لإيجاد شعـور بالتوجه مدة طويلـة نسبياً. وفي معظـم الحالات، تظل الخطة الإستراتيجية ذات صلة بالموضوع على مدى الوقـت. ويجب أن يكـون معروفاً على كل حـال أن الأوضاع تتغيـر وأننا سنتعلم ونكتسب خبرة من خطط التنفيذ. ومن المهم أن نضع الوقت جانباً؛ لنتمكن من تقييم الخطة بدقة ونجددها ونعدلها، بحيث تعكس الفكرة والتعليم الجديدين.

إن تقييم الخطة الإستراتيجية وتجديدها يجب أن يتم مرة واحدة كل سنـة على الأقـل. وخلال هذه العملية هناك مجموعـة أسئلة يجب وضعها في الحسبان، ومنها:

- مـا الأحـول التي تغيرت في البيئة الخارجية منـذ أن قمنا بوضع الخطة الإستراتيجية.

- مـا الأحـوال التي تغيـرت داخـل تنظيمنا منـذ أن قمنا بوضـع الخطة الإستراتيجية؟

- هل الافتراضات التي وضعناها لا تزال قابلة للتطبيق؟

- هـل بيـان المهمة والأهـداف الإستراتيجية ما زال يعبر عـن رؤيتنا عن المدارس والأشياء التي نود عملها للوصول إلى تلك الرؤية؟

- هل تعلمنا أي شيء من جهودنا في التنفيذ؟ وهل يحتاج هذا الشيء إلى إجراء تعديلات في خططنا الإستراتيجية؟

وهـذه الأسئلـة مـن شأنهـا أن تساعدنا علـى تقرير مـا إذا كانت أي تعديلات في الخطة الإستراتيجية تسير وفق النظام المحدد. وعند تنفيذ ذلك فقط يمكن مراجعة خطة التنفيذ.

الخلاصة:

إن تقويم الخطـة الإستراتيجية وتجديدها يعطي الدليل على الطبيعة الديناميكيـة للتخطيط الإستراتيجـي. فالخطة المكتوبـة توصل التوجيه والفهـم، غير أن أهم ملامح التخطيـط الإستراتيجي هو قيمته العملية إذ يتطلـب التخطيط الإستراتيجي منا أن نعمل باستمرار على تفحص البيئة وأن نـدرك التغيرات والأغراض منهـا وأن نوجد شعوراً بالتوجه والغرض، وأن ننظم طاقاتنا في حـدود ذلك الغرض لتخطيط الواجبات والأنشطة، حتى نحقق أهدافنا. ونتيجة لذلك، نستطيع أن نتعلم من خبراتنا وأن نطور أنفسنـا. والعيش مع التخطيط الإستراتيجـي يعني تعلم العيش مع التغير. إنـه تعلم المحافظة على الاستقرار والتوازن في عالم من التغيير، كما أنه يعلمنا أن الناس يمكنهم أن يعملوا جنباً إلى جنب لصنع مستقبلهم.

الفصل الثالث

الإدارة الإستراتيجية والقيادة

STRATEGIC MANAGEMENT AND LEADERSHIP

أداة التطوير التنظيمي:

من المرجح أن يستحضر (التخطيط) صور الخطط المكتوبة والمعدة سلفاً والتـي تحدد المهمة والأهداف والأغراض والبرامج والمسؤوليات. وغالبـاً مـا تظل هذه الخطـط المكتوبة مهملة على الـرف، ولا تكتسب أي أهمية إلا لتوثيق المسؤولية بدلاً من عرض مفاهيم عملية.

ومـن شأن التخطيط الإستراتيجي إتاحـة الفرصة للتحرك خلف تلك الخطـط؛ كي تستخـدم عملية لتقويـة التنظيم وفي بعض الحالات تغيير شكل هذا التنظيم.

والنتيجـة النهائية للتخطيط الإستراتيجي هـي الإدارة الإستراتيجية التـي يستطيـع الأفـراد بموجبها أن يتعلمـوا كيفية دمج عمليـة التخطيط ضمن سلوكهم اليومي.

وتكمن قوة عمليـة التخطيط الإستراتيجي فـي انسجامه مع الأشكال الجديـدة للإدارة. فالتغيـرات التنظيمية هي نتاج طبيعـي للتحول الأكبر لمجتمعنـا مـن مجتمع صناعـي إلى مجتمـع معلوماتي. وتدعـو التغيرات التنظيمية،بدورها، إلى نقلات كبيرة في افتراضاتنا وممارساتنا الإدارية.

فنحن ندرك أن الاستجابات السابقة للإدارة لم تكن فعالة على الدوام وأن علينا الآن أن نبحث عن طرق أفضل لإدارة المناطق.

والتخطيـط الإستراتيجـي يصـف أربعـة عناصـر رئيسة مـن شأنها إحـداث تحسن ملحوظ على الأنظمة الإداريـة لمعظم المناطق التعليمية. وهذه العناصر هي:

1 – تطوير أنظمة معلومات صنع القرار.

2 – شعور عام بالتوجه.

3 – مشاركة المسؤولين.

4 – العلاقات بين الوحدات.

تطوير أنظمة معلومات صنع القرار:

تقوم المناطق التعليمية بشكل منتظم بجمع كم كبير من البيانات عن الطـلاب، وأعضاء الهيئة التعليمية، والنفقـات، والتحصيل وما إلى ذلك. وترسـل هـذه البيانات إلى جهة معينة في الولايـة أو تحفظ في ملف بدون توظيفها أو تحويلها إلى معلومات قد تستخدم في صنع القرار.

وفـي كثير من الأحيان لا يملك العاملون في المدرسة حق الوصول إلى مثـل هذه البيانات والتـي يتم تخزينها في مكتب رئيسـ، مما يجعلها غير ميسـرة ليطلع عليها الأعضـاء العاملون أو يقومـوا بتحليها. وحتى عندما تكـون البيانـات جاهزة في متنـاولِ أعضاء الهيئة الإداريـة، لا يستفيدون حينئـذ من هذه الفرصة ومناقشة مضامينهـا للكشف عن الصورة الأكبر لنظام المدرسة.

إن الافتقار إلى المعرفة والإلمام بهذه البيانات ربما يعني أن العاملين فـي المدرسـة لا يعون بشـكل كامل الدراسـات الخاصة بتوقـع تسجيلات الطـلاب أو المشـكلات الماليـة. بالطريقـة نفسهـا قـد يكـون العاملون بالمدرسـة على معرفة ضعيفة بالتغيرات التي تطرأ على خصائص تعداد الطلاب بالمنطقة التعليمية.

وثمـة مبـدأ أساسي يكمـن وراء التخطيـط الإستراتيجـي، مفاده أن البيانـات يتم جمعها وتحليها قبل اتخاذ أي قـرارات بشأن مهمة التنظيم وأهدافه.

ويعد جمع البيانات (الـذي يشمل المسح البيئي الخارجي والداخلي) علـى درجة كبيرة من الفائدة لمعظم المناطق التعليمية. فهو يقوم بعرض قيمـة المعلومـات المستخدمة في صنع القرار، والأهـم من ذلك أنه يوفر قاعـدة بيانات عامة للقائمين على المنطقـة التعليمية كافة، وهم أعضاء الهيئة الإدارية، والمعلمون، وأولياء الأمور وأعضاء أمن المجتمع والطلاب. ويعد هذا النظام المفتوح أساسياً لخلق فهم مشترك لدى كل المجموعات المشاركة في عملية التخطيط اللازمة للمنطقة.

وفـي أغلب الأحيان تقـوم قاعدة البيانات فـي أي مجتمع بتوفير خط أساسي من المعلومات لصنع القرار. وتسعى العديد من المناطق التعليمية لمشاهدة قيمـة المسح البيئي ولتخصيص المصـادر اللازمة للمحافظة على نظـام معلومات متجدد. وتقوم بعض المناطـق بنقل نظم المعلومات الإداريـة إلى مستـوى المدارس. ويمكـن وضع ميكـرو كمبيوتر في مكتب المديـر واستخدامـه في تطوير نظـام معلومات إدارية، قـادر على تزويد المدير والمعلمين بمدخل جاهز لسجلات الطلاب وسجلات أو مستندات

الميزانية وسجلات الحضور والمواظبة وما إلى ذلك. وهذا من شأنه وضع المعلومات الحيوية قريباً من موقع صنع القرار ودعم العاملين ومساندتهم في صنع القرار اليومي.

شعور عام بالتوجه:

تقـوم العلاقات بين أربـاب العمل والعمال في الولايـات المتحدة إلى حد كبير، على مصالح مشتركة، فالمؤسسة تحتاج إلى عمل. والمؤسسات بمنزلـة مقاطعات تعج بأناس ذوي احتياجات مستقلة، وهي بهذا أكثر من كونها فرق عمل ذات تركيبة متقاربة تعمل من أجل هدف مشترك.

وقد ظل استقلال المعلميـن معروفاً مدة طويلة على أنه قيمة إيجابية وجزء مـن الطبيعية المتخصصة للتدريس نفسه. بيد أن هذا الاستقلال، كمـا هو معروف، لـم يحظ بأي تقويـم، وقد حاولت العديـد من المناطق التعليميـة تنظيـم نفسهـا فـي تسلسـلات هرميـة صارمة تبيـن المراكز الوظيفية من أعلى إلى أسفل. وعندما وجد المديرون أنفسهم في الوسط، تبين لهم أنهم ينفذون أوامر المناطق التعليمية.

إن الإدارة المستبدة من أعلى إلى أسفل يمكن أن تقوم بواجبها بشكل تام على خط ممتد، بيد أن نظرية الإدارة الآن تدرك أن العاملين في حقل التعليم يحتاجون إلى نوع مختلف من الإدارة. فهم يحتاجون في العادة إلى استقـلال جوهري، إذ كان عليهم أن يقومـوا بواجباتهم على مستوى عالٍ من المهارة. وفي هذا السياق يتمثل دور المدير في دعم العاملين وتنسيق جهودهم نحو تحقيق مهمـة وهدف مشترك. وقد أعرب المعلمون – وهم إحـدى الفئـات الأساسية للعاملين فـي حقل التعليم –عـن عدم رضاهم تجاه الأشكال الصارمة للمراقبة التي تبدأ من أعلى إلى أسفل، وقد يرجع

ذلك إلى الافتقار إلـى الوضوح بشأن التوجه الكلي لأنشطتهم. فإجراءات الإدارة فـي يومنا هذا تدرك أن التـزام المدرسة بالأهداف المشتركة من شأنه أ ن يوحد العاملين ويجعل أنشطتهم اليومية ذات مغزى وفائدة.

ولا يقلل استقلال المعلم أو المدير من أهمية الأنظمة المركزية. فلا تزال المناطـق التعليمية هي المسؤولة بالدرجـة الأولى عن تطوير مهمة وأهداف المنطقـة وأنظمته التي ستجمع بين جهـود المدارس والعاملين. المناطق أو المؤسسات الأخرى التي تخفق في إيجاد شعور عام بالتوجه يمكن أن تسمى "المؤسسات التجزيئية"[51] (SEGMENTAL ORGANIZATIQNS). وتعمل هذه المؤسسات التجزيئية على تقسيم الوقائع والإجراءات والمشكلات إلى أجزاء، حيث يبقى كل جزء معزولاً عن الآخر. وتميل هذه المؤسسات إلى مقاومـة التغيير، وبالمثـل لا تستطيع الوحدات الفرديـة أو المستقلة أن ترى حسنـة التغيير لباقي المؤسسة. فالمؤسسات الأكثر نجاحاً في التغيير تعرف بالمؤسسات المكتملة. في حين أن الوحدات المنعزلة تفتقد لشعور الجماعة، وتحاول أن تنظر إلى أدوارها على أساس أنها أجزاء من الكيان الأكبر.

ويركز التخطيط الإستراتيجي على تطوير مهمة أو شعور عام بالتوجه أو بأهـداف المنطقة. فمظلة الغرض هذه مـن شأنها أن تعطي نوعاً من الإدارة قائـم على الشد والارتخـاء[52]. إذ أن المهمة والأهـداف المطلوبة للمنطقة يمثلان جزء الشد من النظام، كما أنهما يوفران التوجه العام وتوقعات النتائج ومقاييـس الإنجاز، وهذا هو المطلوب تحقيقه. أما جزء الارتخاء من النظام فيمثـل كيفية إنجاز هـذه الواجبات. ويجب أن تتخذ قـرارات (الكيفية) على مستـوى المدرسـة. ومـن الضـروري توفيـر الفرصـة للمديريـن والمعلمين لاستخدام مصادر المدرسة في تحقيق الاحتياجات المتميزة للطلاب.

ويحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى تطوير المهمة والأهداف لاستخدامها إطاراً لخطط التنفيذ الخاصة بالمدرسة والإدارة المركزية. ومن المعروف بالنسبة لهذه العملية أنها تظهر مقاومة من جانب العاملين، وخاصة الذين يكونون في المستوى الإداري المتوسط. ويحتاج تطوير هذه الخطط بشكل أساسي إلى تكامل بين المستويات المختلفة للنظام. وهذا يستوجب في أغلب الأحيان تحولا في ميزان القوة للمجموعات المختلفة. كما يدعو ذلك إلى وجود تعاون أكبر بين العاملين. وفي العديد من الحالات تنتقل المؤسسة من الوحدات المستقلة إلى شعور أكبر باعتماد الوحدات بعضها على بعض.

إن المهمة المنوطة بالتخطيط ليست مجرد تعبير عن اتجاه مرغوب، بل هي أيضاً تعبير عن القيم السائدة في المجتمع، وإن اللغة التي تصاغ من خلالها المهمة التخطيطية قد تبدو مألوفة وهذا مما يجعل الخطة مصدراً لتحريك طاقات الأفراد نحو مستوى عال من الأداء.

ويمكن لمهمة المؤسسة أن ترسم صورة لما ستقوم به هذه المؤسسة. وقد تشمل هذه الصور كيفية ومكان ما ستقوم به هذه المؤسسة ويجب أن يكون لهذه المهمة شعور بالتوجه وأن تقترح أنشطة أو برامج وأن توفر الدوافع، لنأخذ مثلاً مهمة منطقة تخصص لشعار (بناء تعليم للمجتمع)، من المرجح أن يكون لهذه المهمة رؤية مختلفة عن مهمة منطقة منظمة حول (تحقيق أعلى المستويات من التفوق الممكن لكافة الطلاب). ففي حين أن كل مهمة تناسب مؤسسة معينة، يصبح ارتباط الرؤية وقيمها الضمنية قوة متأصلة للمؤسسة.

إن الإدارة في تنظيمات مثل المناطق التعليمية يجب أن تعتمد بالدرجة الأولى على الإقناع والقيادة أكثر من اعتمادها على السلطة، إن المشاركة في هدف أو شعور عام بالتوجه تصبح عنصراً أساسياً لإدارة فاعلة.

مشاركة المسؤولين:

قد تجد المؤسسات والوكالات العامة صعوبة في الإدارة أكثر من صعوبة المؤسسات الخاصة، حيث إن صنع القرار يكون موزعاً على نطاق واسع وخاضعاً لتأثير عدد كبير من المجموعات. ومع أن هيئة المدرسة هي الجهة الرسمية للمنطقة التعليمية، فإن أولياء الأمور والنقابات والمجموعات التجارية والطلاب وأفراد المجتمع ذوي الاهتمام يمكن أن يمارسوا تأثيراً ملموساً في صنع القرار، وليس من الممكن إغفال هذه المجموعات إذا رغبت المدارس في الاحتفاظ بمستوى عالٍ من دعم المجتمع.

وإدراكاً لأهمية التخطيط الإستراتيجي ونطاقه، لابد من إشراك المجموعات ذات الرغبات المختلفة أو المسؤولين في هذه العملية، إن أول خطوة في التخطيط الإستراتيجي، تتمثل في إشراك هذه المجموعة في الأنشطة التعليمية المتعلقة بالمسح البيئي. وهذه الخطة من شأنها أن تزود المسؤولين بفهم عام للتغيرات التي تطرأ على المجتمع والمجتمع المحلي وفي المجتمع وفي داخل المدارس.إ ن بناء هذا الأساس من الفهم العام يمكن أن يتحقق بعدة طرق. من خلال حلقات البحث، والمطالعات، والمقالات الصحفية،وأشرطة الفيديو، والأفلام، والتلفاز، وما إلى ذلك.

وتزويد الناس ببيانات قبل الحصول على آرائهم وأفكارهم بشأن ما تستطيع أن تقوم به المدارس يمكن أن يؤدي إلى أجوبة ونتائج مختلفة.

ويتطلب امتلاك مثل هذه المعلومات في كثير من الأحيان من الأفراد أن يعيدوا النظر في افتراضاتهم. فإدراك التعارض بين الافتراضات القديمة أو الحالية والواقعية يعطي الدفعة الضرورية نحو إيجاد الحلول.

ولا تكون مشاركة المجموعات المختلفة مقصورة على المرحلة الأولى من التخطيط الإستراتيجي. وإذا كان لعملية المشاركة معنى ومغزى، فإنه ينبغي استمراريتها والحفاظ عليها على مدى مراحل التخطيط والتنفيذ. إن المشاركة من شأنها أن تعطي دفعة توقعات لاستمرارية المشاركة. وإذا لم يكن هناك متابعة مستمرة (مثلاً عند تقويض المشاركة) فقد ينتج عن ذلك صراع أو تدهور في المعنويات.

ومن الضروري تنظيم المشاركة بشكل دقيق، ومن المفيد أن تكون ذات معنى ومغزى. فالمديرون ينبغي أن يشعروا بالحساسية تجاه القرارات ذات الأهمية الخاصة بالعاملين، بمقارنتها مع القرارات التي تكون روتينية أو فنية. ويحدد تاريخ وثقافة كل منطقة ومدرسة الجوانب التي تظهر فيها أهمية المشاركة. ومن الواضح أن القرارات غير المهمة بشأن أشياء صغيرة مثل طريقة توزيع الكتب قد تكون مهمة بسبب طريقة معالجة هذا الأمر في الماضي. إن التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يحدد المرحلة اللازمة للمستويات الجديدة والإيجابية من تنظيم المشاركة.

العلاقة بين الوحدات:

من الصعب جداً في المؤسسات الكبيرة أن توجد تنسيقاً بين الوحدات وأن توجد شعوراً قوياً بعمل الفرق. وأول خطة لتحقيق هذه الغاية هي وضع مهمة خاصة لكل وحدة أو وضع رؤية محددة لتوجه المؤسسة. هذه الرؤية يجب أن تكون عملية واقعية. ويمكن أن تحدد خطط التنفيذ كيفية تحقيق الوحدة لرؤيتها. فالتوجهات المحددة في هذه الخطط توفر فرصاً للإدارة العليا للتدقيق في إجادة فهم وقبول هذه المهمة وهذه الأهداف.

إن المناطـق التعليمية الفعالة هي تلـك المناطق التي تستطيع فيها الأنظمـة الفنية المركزية دعم المسؤولية الأساسية للمدارس لتمكينهـا من تقديم منهج وتعليم عالـي الكفاءة وهذه الخطوة هي أساس التفوق الدراسي[53].

ووفقـاً لطبيعة المهمة، تستطيع وضع معايير للحكم على كفاءة خطط التنفيـذ وأن تحـدد طريقـة تقريـر ما إذا كانـت هذه الخطـط متفقة مع الوصول إلى المهمة والأهداف أو أن تسهم فيها.

ومن الممكن تنظيم خطط التنفيذ بعدة طرق. والمناطق التعليمية هي التـي تقـرر أفضل الطرق لتطوير هذه الخطط، فقـد تقرر المنطقة البدء ببطء مع التركيز على خطط التنفيذ في عدة إدارات أوقد تقرر العمل في عـدة إدارات إذا كان ذلك يتفق مع خطتهـا الإستراتيجية. ويبين (الشكل 3-1) وصفـاً عاماً لخطـط التنفيذ الممكنة، وهذا ما يشيـر إلى الطبيعة الإحداثيـة لكل مـن المهمـة والخطـة الإستراتيجية،وهنـاك مجموعتان أساسيتـان من الأنظمة وهمـا الأنظمة الإنشائية وأنظمـة البرامج. وعلى الرغم من أن أهمية كل نظام لا تساوي أهمية النظام الآخر، إلا أنها تبين عـدد المتغيرات التـي يمكن أن تؤثر في نجاح المهمـة وأهداف المنطقة. والأنشطة التي يتم تنفيذها في كلا النظامين يجب أن تعمل على دفع خطة المنطقـة إلى الأمام. ولا يحدد تنسيق هـذه الخطط المضمون والأهداف فحسـب، بـل إنـه يسهـل علاقات الفـرق عن طريـق ربطهـا بالتوقعات و المقاييس.

شكل رقم (3-1)



ليس ممكنا إيجاد حل كامل للمسائل المترابطة من خلال تنسيق خطط التنفيذ. فأحد أصعب الجوانب المتوقع أن يكون التوتر حاصلاً فيها هو بين المنطقة وأهداف المدرسة. وليس ضرورياً أن تغطي أهداف

المنطقــة كل ناحية من نواحــي الأنشطة المدرسيــة. وتعويضاً عن ذلك، يجــب على هذه الأهــداف أن ترسم التوجــه العام والتوقعــات العامة في بعضـ الجوانب، مدركة أن كل مدرسة ستكون بحاجة إلى تطوير أهدافها الخاصة أيضاً.

أربع خطوات نحو التفوق التنظيمي:

من الطبيعي – اختصاراً للقول – أن يميل التخطيط الإستراتجي إلى تكريس نفسه لأنشطة التطوير التنظيمي. ويبين (الشكل 3–2) القطاعات الأربعــة للتخطيط الإستراتيجــي التي تنتقل بصورة طبيعيــة على الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي.

إن قاعــدة بيانــات مشتركة، أو رؤيــة (سواء أكانت مهمــة أم شعوراً بالتوجــه)، أو مشاركــة، أو ترابطــاً هي متطلبــات أساسية يحتــاج إليها التفــوق التنظيمــي. وتوفير هــذه المتطلبات في المنطقــة يجعل التحول التنظيمــي أمراً ممكناً. وببساطة فإن نقل أفراد من مكان لآخر أو تطوير مجموعة مــن الخطط لن يؤدي إلــى إنتاج التغييــر التنظيمي المطلوب. ومــن الضروري وضع الهيــاكل والأنظمة الخاصــة بالمنطقة في أماكنها المناسبــة لها؛ حتى يمكــن الوصول إلى أنشطة البرامــج المطلوبة. وفي حيــن يفيد التخطيــط الإستراتيجي علــى نحو واضــح، الحاجة للتطوير التنظيمــي، يمكن أن يشير أيضاً إلى الخطوات المطلوبة لتنظيم وتطوير أنظمة المناطق التعليمية.

شكل 3-2

القطاع	أنشطة التخطيط الإستراتيجي	أنشطة الإدارة الإستراتيجية
قاعدة بيانات مشتركة	- المسح البيئي (خارجي-داخلي)	- أنظمة المعلومات الإدارية - أنشطة المسح المتقدمة
التوجه العام	- المهمة والأهداف الإستراتيجية - تربية المجتمع	- تعليم المجتمع/ العاملون - تقوية المهمة - الشعور بالملكية
المشاركة	- تطوير خطط التنفيذ	- سلوك أخلاقي محسن - ثقة بين الأفراد
الترابط	- خطط التنفيذ	- التنسيق والتنظيم

وثمة كلمة عن الخطوط الزمنية قد تكون ذات فائدة. فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية وليس حادثاً. وعملية التخطيط تؤدي عادة إلى إعطاء جهود للوصول إلى الإدارة الإستراتيجية وهذه الخطوة تستغرق بعض الوقت. ولتحقيق الفوائد الكاملة من العملية، على الهيئة الإدارية والإدارة العليا أن تكرس نفسها مدة أربع أو خمس سنوات، ومن الطبيعي أن يتأثر تقدم ونتائج مثل هذا الجهد بالمصادر المكرسة لهذه العملية.

إن تحقيق إدارة إستراتيجية في الأنظمة المدرسية يستلزم تغيير سلوك المديرين وصناع القرار، ولا ينبغي لهيكل التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية أن يوضعا في مكانهما الصحيح، بل لا بد أيضاً من تكريس جهد لتوفير المساندة والتدريب للعاملين الذين ينفذون الخطط، فتعزيز قدرات العاملين بمساعدتهم على تعلم مهارات جديدة يعد عنصراً أساسيا للإدارة الإستراتيجية.

القيادة: مطلب وفرصة:

إن إلقــاء نظرة جادة على التخطيــط الإستراتيجي يكشف لنا أن هذا التخطيط ليســ محاولة عرضية. فالتخطيــط الإستراتيجي يجمع بين ما نعرفــه ضرورياً للتغيير وإدراكنا المتغير لما يشكل ممارسة إدارية مثالية. إنه أداة ينبغي استخدامها في تطوير رؤية معينة لتحقيق متطلبات المدارس والمجتمع الأكبر.

ولا تــزال الولايــات المتحــدة تمر بمرحلــة انتقاليــة. ويعطينا مجتمع المعلومــات الأمــل للوصول إلى طريقــة جديدة ومطورة للحيــاة. وتحقيقاً لهذه الغاية علينا أن نبني ثقافة جديدة –ثقافة الفهم المشترك والالتزام بالصالــح العام. ويجــب أن يكون الهدف مــن التعليم والتدريــب هو بيان كيفيــة الوصــول إلى هــذه الثقافة . وعلــى المدارس أن تقــود الطريق إلى ذلك الهدف. وعلى هذه المدارس أن تحقق المطالب البشرية لمجتمعاتها المحليــة وتوفر للفــرد والجميع، للشبــاب والكبــار الأدوات اللازمة؛ حتى نزدهر في مجتمعنا المتغير.

إن فرصــة متكافئة تعد قضية أساسية بالنسبة للمدارس. وكيف يمكن أن تكــون الفرصــة متكافئــة؟ إن الشبــاب بأعدادهم المتزايــدة يعتمدون إلــى حد كبير علــى المصادر العامــة. وعدم المساواة التــي تسود وضعنا الحالــي تبدو واضحة للعيان عندما تستطيع درجات الاختبار في المدارس الابتدائيــة التنبؤ بدقة ملحوظة عمــا إذا كانت طفلة تشارك في مستقبلها ضمــن الميسوريــن أو المحرومين مــن أبناء المجتمــع، وإذا كان لابد من إعداد الشباب لمشاركة كاملة في عالم يزداد تنوعاً وتعقيداً زيادة كبيرة، فما دور المدرسة إذن؟.

للمدارس تأثير قوي على حياة التلاميذ وبمقدورها أيضاً تقديم خدمات كبيرة جداً لكافة طوائف المجتمع. بيد أنه يتعين على المدارس أن توسع من تطويرها للمصادر البشرية. وقد كانت هناك مدة، ربما عندما كان الناس غير محتاجين للعمل بصورة ذكية وفيزيائية وعاطفية عند المستويات العالية السائدة في يومنا الحالي، لكن ذلك اليوم قد انقضى، فشعبنا لا يمكن أن يتسامح في تشتيت الجهد البشري، كم أننا لا نستطيع أن نقف موقف المتفرج ونسمح للعنصر والدخل والجنس وعوامل أخرى أن تحدد مسار مصير الطفل.

والأطفال يخصون كل فرد وعلى المجتمع أن يلتزم ويتحمل المسؤولية تجاه إعداد الأطفال للمستقبل. فبقاؤنا بصفتنا شعباً يتعرض للخطر والمنجزات التقنية والفردية للأمريكان هي من الأمور المؤثرة، بيد أن أمامنا طريقاً طويلاً لتحقيق احتياجات كافة أفراد مجتمعنا. وعلينا ألا ننسى أننا نشترك في مصير واحد.

ولجعل المدارس تتحرك في خط واحد مع احتياجات المجتمع أن نحدد مضموناً وأهدافاً جديدة، يجب علينا أن نبحث عن أناس قادرين على الالتزام بالأهداف المشتركة. والتخطيط الإستراتيجي يقدم الوسيلة لجعل هذا الأمر ممكن الحدوث، غير أن هذا لا يمكن أن يحدث في فراغ. بل إنه يحتاج إلى قيادة على المستوى المحلي، وهذه القيادة تتمثل في: معلمي الفصول، مديري المدارس، أعضاء الهيئة المركزية، مديري التعليم، أعضاء الهيئة الإدارية، أولياء الأمور، رجال الأعمال، المواطنين المهتمين بذلك، ويحتاج هؤلاء القياديون إلى المساعدة، لا على فهمهم النواحي الفنية لتحسين وإعادة بناء المدارس فحسب

ولكـن أيضاً لمعرفة كيف تتفق هذه الأنشطة مع النموذج الأكبر للثقافات المتغيرة للمجتمع.

إن «التحـول» هو اصطلاح يستعمل عبـر صفحات هذا الكتاب إشـارة للحاجة إلـى تغيير الافتراضـات وتطوير الأهـداف العامة والتوجهات، من شأن التخطيط الإستراتيجي أن يجعل هذا التحول أمـراً ممكناً ، فهو يساعد الناس على أن يلاحظوا أن وقائع اليوم لا يمكن فهمها بافتراضات الأمس.

وعلينـا أن ننبـذ المعتقدات والمواقـف البالية وأن نستبـدل بها رؤية واضحـة عن العالـم كما نره اليوم. وقد أحسن أحـد مديري المدارس في وصفه لذلك الوضع عندما قال : "إننا نطبق الأساليب التعليمية التي كانت سائدة في عقد الخمسينيات لإعداد أطفال للحياة في عقد التسعينيات".

لقد عرف بيرنز (BURNS) القياديين الذين لهم تأثير على إعادة بناء المدارس بوصفهم قياديين تحوليين[54]. إن هؤلاء القياديين التحوليين يرفعون سلوك أتباعهم إلى مستوى معنوي أعلى، وهذا ما يجعلهم قادرين علـى رؤية احتياجات المجتمع الأكبر. نورد فيما يأتي بعضاً من خصائص القياديين الفعالين[55]:

1. **القياديون الفعالون يتوجهون وفقاً للمستقبل والمعلومات، فهم:**

- يبحثون عن البيانات والمعلومات.
- يستخدمـون الخبـرة الفردية والمهارات التحليليـة لتحدي مضامين ومعاني البيانات.
- يبحثون عن الفرص لمقارنة مفاهيم وتفسيرات البيانات مع مفاهيم وتفسيرات بيانات أخرى.

- يسقطون معاني البيانات مقابل معرفة اتجاهات المستقبل.

2 - القياديون الفعالون يربطون بين رؤيتهم المستقبل واقتراحاتهم وتوجهاتهم للتغيير. فهم:

- يشجعون ويساعدون ويوجهون جهود التخطيط التعاوني.
- يشخصون المعلومات أو المهارات المفقودة ويحاولون الحصول على العناصر المفقودة.
- يطورون البرامج النظامية التي تجسد أهداف الآخرين.
- يراقبون تطور الآخرين ويحاولون توسيع قدرة أولئك الذين يتصلون بهم.
- يسعون لبناء شبكات الاتصال ولإقامة علاقات قد تكون مشجعة ومساندة على نحو مشترك.
- يقدمون العون لتحديد وحل المشكلات المحتملة والحقيقية.

3 - القياديون الفعالون يكونون متفتحين لتقبل أفكار وتجارب جديدة، فهم:

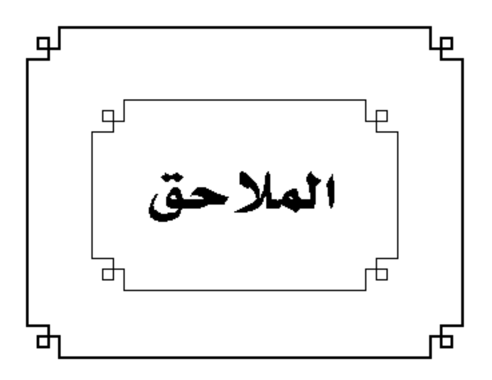
- يبحثون عن مفاهيم وأفكار جديدة يمكن استخدامها في حل المشكلات.
- يشجعون ركوب المخاطر، حتى في حال عدم وضوح الفوائد المحتملة.
- ينظرون إلى الإخفاق على أنه مصدر للتعليم وليس مصدر إحباط.

4 - القياديون الفعالون يعطون الأمل والتفاؤل للآخرين، فهم:

- يلاحظون نمو الآخرين ويدعمون الجهود الإيجابية التي تُكرّس للنمو والتعليم.

- يدركون ويوضحون تقدم الفرد والتنظيم.
- يحافظون على مستويات واقعية من الأمل والتفاؤل.
- يحافظون على اتصالات وعلاقات مستمرة مع المجموعات المختلفة.

ومن هنا تتضح الحاجة إلى القيادة والتغيير. إن عنصر التحدي يتمثل في تطوير مصادر بشرية لمواجهة هذه الاحتياجات. ولن يتعامل التاريخ برفق مع دولة تعيش في بحبوحة من العيش لا تستطيع تحقيق المتطلبات التعليمية الأساسية للمواطنين. إن المخاطر كبيرة، علينا أن نلتزم بالاستعانة بكل طاقاتنا ووسائلنا، من أمثلة التخطيط الإستراتيجي لبناء ثقافة جديدة - مجتمع المعلومات – إذا كنا نريد أن ننشئ مجتمعاً ينتظر الولادة من جديد.



الملاحق

الملحق 1

التوجهات المحتملة لإعادة البناء التعليمي

PROBABLE DIRECTIONS FOR EDUCATIONAL RESTRUCTURING

إن التوجهات اللازمة لإعادة البناء والمبينة أدناه يجب أن تساعد على حفز التفكير في الطرق التي تستطيع بها المناطق التعليمة التي تتجاوب مع التحديات التي توجه التعليم. ومستقبل المدارس – غالباً – سيتحدد بواسطة قياديين على المستوى المحلي. كما أن إبداع المعلمين ومديري المدارس ومديري التعليم وأعضاء الهيئة الإدارية وأعضاء المجتمع المحلي ستحدد الرؤية والتوجه اللازمين للمدارس.

المجال	في مجتمع صناعي	في مجتمع معلومات
أهداف التعليم		
أهداف المعرفة	مهارات أساسية	مهارات أقوى ذات مرتبة عليا
	تدريب محدود	مهارات قابلة للتعميم
	الحق في المطالعة	الحق في التفوق
	أحادي الثقافة	التعليم الشامل
	التعليم بصفته مهارة للبقاء	
		تعلم ومعارف متعددة مع أكثر من لغة واحدة
الأهداف الفعالة	مهارات تنظيم كبيرة	مهارات المجموعات الصغيرة المستقلة
	توجيه أسري – فردي قائم على التنظيم	المشاركين الملتزمين
		توجيه مجموعات المساندة

المنهج	تعليم مهارات النظام	برامج تربط بين الأنظمة
	البرامج القياسية	خيارات البرامج المتنوعة
	الحاسب بصفته مهارة مهنية مستقلة	الحاسب بوصفه وسيلة تعليم في كل البرامج
	البرامج القياسية	خيارات البرامج المتنوعة
إعداد الوظائف	إعداد المهن الفردية	إعداد مهن متعددة
	تطوير مهارة متأخرة	تطوير مهارة مبكرة
	برامج تعليم مهني متميز	التعليم الحرفي / المهني جزء لا يتجزأ من الخبرة التعليمية للمجتمع
أنظمة النقل		
تغيير النماذج الدستورية	تركيز اهتمام نظام المنطقة الفردي	المزيد من التنوع على مستوى المدرسة
	إدارة المكتب المركزي	المدرسة القائمة على الإدارة
	الإنتاج الفردي للمنطقة	خيارات متعددة
	اتخاذ القرار المعزول من أعلى إلى أسفل	اتخاذ قرارات على أساس المشاركة من أسفل إلى أعلى
	تركيز مديري التعليم على تعليم المجموعات	تعليم فردي بواسطة المدير استخدام التقنية
تغيير الأساليب	أساليب تعليمية تقليدية	أساليب تعليمية موسعة
	أنظمة قائمة على المعلم	المساعدة بالتقنية
	تعليم يتم بمساعدة الحاسب	تقنيات تتم بالحاسب -الكيبل (CABLE)- تقنية شبكة الاتصال
التوسع في الأدوار الحالية	المعلم بصفته خبيراً في مادته	المعلم كمدير/خبير في مادته ومبسط للمعلومات والمصادر
		المعلم كمطور ذاتي للإدراك
	المعلم بصفته فرداً مسؤولاً عن وضع المقاييس	

	المعلم كوسيلة لتوصيل الخدمات	المعلم كمدير تعليمي/ منهجي ومخطط
	المدير كمسؤول – وسيط	المدير كقائد منهجي، مطور للعاملين ووسيط حوار وكمدير مصادر
	المدير كوسيلة اتصال مع المكتب المركزي	المدير كشريك في وضع البرامج
	مدير التعليم كحافظ للتقاليد	مدير التعليم كمخطط يعمل حسب توجيهات المستقبل (مدير تغيير)
	مدير التعليم كقائد تعليمي	مدير التعليم كقائد جماعة ومطور مصادر
	الطالب كفرد يتلقى المعرفة	الطالب كامتداد للمعلم والموظفين والطلاب الآخرين
	الهيئة المدرسية كعاملين للمجتمع	الهيئة المدرسية كمديرين لمؤسسات تجارية تعمل بملايين الدولارات
الأدوار الجديدة	مُعدو كتاب المقررات والبرامج كموردين ومطوري مصادر	هيئة تطوير برامج الحاسب الذين يتممون ويضبطون البرامج حسب الاحتياجات المحلية
	مستشارو تدريب خارجيون	هيئة تدريب تعليمية متفرغون
قطاعات جديدة للمعرفة والمهارات	الإلمام بموضوع واحد مهم/ الخبرة بأهم المجالات	تطبيق المعرفة، خبرة في عمليات ما بين الأنظمة وعمليات تعليم (تعليم كيفية التعلم)

	الإدارة المدرسية المحافظة على التقاليد توجيه العادات	إدارة البرامج، إدارة التغيير، الحاسب وتوجيه الحدود الخارجية للحاسب
التمويل التعليمي		
العقلانية والمدى	تطوير الفرد (التعليم)	تطوير اقتصادي (إيجاد رصيد بشري)
	دعم محدود لخدمات الشباب	دعم متواصل للخدمات الكلية للسكن
	التعليم كإنفاق	التعليم كاستثمار
مصادر رأس المال	ضرائب محلية	توسع متواصل للتمويل الحكومي والتمويل المستهدف
	أمول الضرائب العامة	الدعم التجاري (قطاع الأعمال) المتواصل والرسوم المدفوعة من قبل المستفيدين وظائف وخدمات مرتبطة بالتعليم مخصصة لإنتاج دخل
	المدارس كمؤسسات تعليمية وكمصادر محدودة للدخل	
توزيع الدعم المالي	المساواة في توزيع رأس المال بين المناطق	تأكيد أكبر على الحوافز والتمويل المقرر للإنجاز الذي تقوم به المنطقة رواتب متدنية مع حوافز قائمة بفوائد العامل
	رواتب غير متفاضلة خطة فردية لفوائد العامل	
امتداد المجتمع	المؤسسة التجارية كمستلك للمنتجات التعليمية	المؤسسة التجارية كشريك ومصدر تعلم

التسلسل الهرمي الرسمي	شبكات الاتصال المفتوحة
برامج محدودة الوقت	خدمات تعليم مستمر وثابت
أنظمة مركزية	خيارات متعددة لتعليم المجتمع
المدرسة كموقع تعليم فقط	المدرسة / البيت / المؤسسة التجارية كمواقع تعليم
المدرسة كمركز تعليم	المدرسة كمركز للجماعة لمختلف الأعمار والخدمات
المنطقة التعليمية: حسب توجيهات الشباب	المنطقة التعليمية: مؤسسة تعليمية لمدى الحياة
المدرسة كمؤسسة تعليمية معزولة	المدرسة كمؤسسة تعليمية لخدمة المجتمع
ولي الأمر كمستشار	ولي الأمر كمشارك
ولي الأمر كمستهلك سلبي	ولي الأمر كمستهلك ايجابي وكصانع قرارات
الطالب كمستهلك سلبي	الطالب، كجزء متكامل مع المدرسة والمجتمع وكنظير للمعلم

الملحق ب

قائمة تدقيق بيانات المسح الخارجي

EXTERNAL SCANNING DATA CHECKLIST

وفيما يأتي قائمة مقترحة من البيانات الوطنية والحكومية التي يجب أن تكون ضمن المسح البيئي الخارجي. ونظراً لاختلاف أوضاع المؤسسات المحليـة، فقد تكون بعض البيانات غير ذات صلـة بالموضوع في حين أن هناك بيانات أخرى ينبغي إضافتها.

البيانات والاتجاهات الاقتصادية:

الهيكل الاقتصادي:

- مصادر الدخل الرئيس لكل قطاع اقتصادي.
- نمو المؤسسات التجارية الصغيرة والشركات الكبيرة.
- إنشاء مؤسسات تجارية كبيرة.
- إسقاطات النمو.
- النمو لكل قطاع: التصنيع، التعدين، التعمير، الخدمات الشخصية والتجارية، التجارة، المال، التأمين، العقار، الحكومة، النقل، المنافع العامة.
- مصادر الدخل الرئيسة لكل قطاع.
- مبيعات التجزئة.

- المؤسسات التجارية التي تمتلكها الأقليات أو النساء: اتجاهات وإسقاطات.
- تأثير الاستثمار والتجارة الخارجية.

العمالة:

- حجم القوى العاملة ونموها.
- إسقاطات نمو القوى العاملة.
- مشاركة القوى العاملة حسب السن والجنس، العنصر / العرق وإسقاطاته.
- التشغيل حسب حجم المؤسسة التجارية.
- الوظائف الوضيعة مقابل الوظائف الرفيعة، التصنيع مقابل العمل في الوظائف الصناعية: اتجاهات وإسقاطات.
- البطالة على أساس القطاع، الجنس، العنصر / العرق.
- النماذج المتواصلة للقوى العاملة.
- برامج تدريب للعمال.
- عمال غير متفرغين ومؤقتين.

الدخل:

- الدخل الشخصي للفرد.
- متوسط دخل البيت.
- متوسط دخل العائلة.
- أفراد وعوائل دون مستوى الفقر، على أساس السن والعنصر / العرق.

- إسقاطات الدخل ومستوى الفقر.
- الجهات أو الأفراد المستفيدون من المساعدات العامة.
- دخل الشراء الفعال.
- عوائد بالأجر على أساس قطاع التشغيل.
- الدخل على أساس السن والعنصر / العرق.

البيانات والاتجاهات السكنية:

السكان:

- حجم السكان ومعدل النمو.
- إسقاطات الحجم مع النمو.
- الكثافة السكانية.
- التوزيع الجغرافي للسكان وانتشارهم وتحركهم.
- معدلات المواليد.
- الهجرة.

السن:

- إحصاء السكان على أساس السن والجنس.
- اتجاهات السكان على أساس السن والجنس.
- تعدد السكان على أساس السن والدخل.

العنصر / العرق:

- معدلات الحجم و النمو للأقليات من السكان.
- السن و الجنس للأقليات من السكان.

- إسقاطات التغيير في الأقليات من السكان.
- التوزيع الجغرافي للأقليات.
- الدخل و مستويات الفقر عند الأقليات.
- المستويات التعليمية عند الأقليات.
- تشغيل الأقليات.
- الأسر الفردية الأبوية بين الأقليات.
- اتجاهات السكان المنحدرين من أصل أجنبي.
- السكان الذين لا يتحدثون الإنجليزية.

الأسر وأهل البيت:

- عدد أفراد أهل البيت وإسقاطاتهم.
- حجم أهل البيت وإسقاطاتهم.
- عدد الأسر وإسقاطاتها.
- الأسر وإسقاطاتها.
- الوضع الاجتماعي للأفراد: اتجاهات وإسقاطات.
- الأسر الفردية – الأبوية وإسقاطاتها.
- معدل المواليد على أساس السن والعنصر / العرق.
- الوضع الاجتماعي على أساس العنصر / العرق.

نموذج دور الجنس:

- توزيع السكان من الذكور والإناث على أساس الجنس.
- مشاركة القوى العاملة من الإناث وإسقاطاتهن.

- مشاركة القوى العاملة من الإناث المتزوجات.
- عدد الإناث بين أهل البيت وإسقاطاتهن.
- عوائد الذكور والإناث ودخلهم.
- مستويات الفقر عند الإناث على أساس السن والعنصر والعرق.

بيانات واتجاهات اجتماعية:

الصحة:

- معدل متوسط العمر المتوقع.
- معدل الوفيات عند الأطفال الرضع وأسبابها.
- معدل الوفيات وأسبابها.
- المواليد غير العاديين.
- المواليد عند الشباب المراهقين.
- المشكلات الصحية عند الشباب.
- الأمراض العقلية على أساس السن والعنصر / العرق.
- تعاطي المخدرات.
- إدمان شرب الكحول.
- الانتحار عند الشباب المراهقين.
- إساءة الأطفال.
- مشكلات التغذية.
- اللياقة البدنية عند الشباب.

الرعاية والرفاهية:

- المستفيدون من الرفاهية على أساس الحجم وإسقاطاتهم.
- المستفيدون من الرفاهية على أساس الفئة والسن والعنصر / العرق.
- خدمات المساعدة للمستفيدين من الرفاهية (مثل: التدريب، الرعاية اليومية، البرامج الإرشادية).

الإسكان:

- عدد الوحدات السكنية والإسقاطات.
- سن استحقاق السكن.
- المالك مقابل استئجار سكن.
- متوسط النسبة المئوية للدخل الذي ينفق على الأسرة.
- متوسط قيمة السكن.
- السكن الموسمي مقابل السكن على مدار العام.
- متوسط كلفة السكن مع الاتجاهات والإسقاطات.
- تسهيلات السكن المتوافرة (مثل: أجهزة التدفئة، توصيلات الصرف الصحي، الهاتف... إلخ).
- سكن متعدد العوائل.
- انشغال وشغر المساكن.
- التراخيص والمنح والقيمة المالية للمباني السكنية.

النقل:

- وفرة النقل العام واستخدامه.
- وسائل النقل إلى العمل وزمن الرحلة من العمل وإليه.

- تسجيل السيارات وملكيتها.

الجريمة:

- تقارير معدلات الجريمة العنيفة وغير العنيفة واتجاهات المراهقين والأحداث.
- إسقاطات معدل الجريمة.
- معدلات أحكام السجن للمراهقين والأحداث على أساس الجنس والعنصر/العرق.

الحكومة:

- ميزانيات حكومة الولاية والمحلية: الدخل والمصروفات.
- عبء الضرائب على الأفراد وإسقاطاتها.
- عبء الضرائب على الشركات وإسقاطاتها.
- الدعم الفيدرالي (حكومة الدولة) للتعليم.
- الدعم الحكومي (حكومة الولاية) للتعليم.
- دعم الضرائب المحلية للتعليم.

بيانات واتجاهات التعليم.

- المستويات التعليمية للسكان.
- إسقاطات التحصيل العملي.
- معدلات الأمية.
- اتجاهات التسجيل في المدارس على أساس السن والجنس والعنصر/ العرق.

- إسقاطات التسجيل في المدارس.
- معـدلات التسـرب: اتجاهـات وإسقاطات علـى أساس السـن والجنس والعنصر / العرق.
- إسقاطات كفاءة التعليم.
- مستويـات التحصيل: الاتجاهات على أساس السن والجنس والعنصر / العرق.
- النسبة بين هيئة التدريس والطلاب.
- كلفة الطالب.
- استخدام التقنية.
- عدد الأفراد العاملين في مجال التعليم وإسقاطات الحاجة إليهم.
- المشاركة فـي التعليم بعد الثانوي: الاتجاهات والإسقاطات على أساس الجنس والعنصر / العرق.

وهناك بيانات أخرى يمكن أن تكون مفيدة، إذ يعد الهدف الكلي هو تحديد القطاعات ذات العلاقة بأنظمة التعليم والتدريب.

الملحق جـ

تحليل النماذج: افتراضات التخطيط الوطني

PATTERN ANALYSIS: NATIONAL PLANNING ASSUMPTIONS

الاقتصادي:

- منافسة دولية أكبر.
- زيادة الملكية والاستثمار التجاري الأجنبي في الولايات المتحدة.
- حركة التجارة في عرض البحر (Offshore) للوظائف والأسواق والصناعات الأمريكية.
- متوسط النمو المنتج الوطني الإجمالي الأمريكية.
- النمو المعتدل في الإنتاجية الأمريكية.
- الدورات المستمرة الممكنة للركود.
- الظروف الاقتصادية المتغيرة في المناطق الجغرافية.
- النمو المتزايد للتعليم والتدريب على الصناعات الأمريكية الرئيسة.
- زيادة فجوة الدخل بين الأغنياء والفقراء في الولايات المتحدة.
- زيادة فقر الأطفال الذين يعيشون في أسر وحيدة العائل.
- بطء نمو القوى العاملة في أمريكا.
- الزيادة المستمرة للإناث في القوى العاملة.
- تزايد نسبة الأقليات في القوى العاملة الأمريكية.
- التنافس المتزايد على أموال الضرائب.
- الاستخدام المتزايد للإنسان الآلي في الأعمال الصناعية والمنزلية.
- المشكلات المتزايدة للعمال التي يحل محلها التقدم التقني.

السكاني والاجتماعي:

- بطء النمو السكاني في الولايات المتحدة.
- زيادة معدل الهجرة القانونية، وغير القانونية.
- التقدم المستمر في السن بين السكان الأمريكان.
- تزايد نسبي أكبر للأقليات.
- زيادة عدد أفراد الأسرة وحيدة العائل.
- تزايد المساكن غير الأسرية.
- انخفاض عدد الأطفال في الأسر الأمريكية.
- زيادة الأسر وحيدة العائل.
- التغيرات المستمرة في القيم.

السياسي:

- زيادة الاهتمام بالقضايا الاقتصادية.
- زيادة تأثير المجموعات وحيدة القضية.
- زيادة تأثير جيل ((المستقبل الزاهر)) في السياسة الأمريكية.
- الاتجاه المستمر نحو لامركزية الحكومة على المستوى الرسمي والمحلي.
- زيادة تأثير المشرعين الحكوميين.

التعليمي:

- زيادة الاهتمام بالمحافظة على القوة العاملة؛ لتظل عند مستويات فنية عالية.

- الطلب على زيادة التعليم كماً وكيفاً.
- الطلب على إنتاجية تعليم أكبر.
- زيادة تعليم الأطفال في سن مبكرة.
- زيادة تعليم الكبار وتدريبهم.
- التوسع في نفقات التعليم، وخاصة تعليم الكبار.
- زيادة الطلب على الخيارات والبدائل المتعددة.
- نقص المدرسين الأكفاء.
- مستويات عليا من التحصيل التعليمي.
- الاهتمام المتزايد بشأن فجوة التحصيل عند الطلاب المحرومين من وسائل العيش.
- أنظمة الإدارة المتطورة في التعليم.
- التوسع في استخدام التقنية في التعليم والإدارة.

الملحق د

قائمة تدقيق المسح الداخلي

INTERNAL SCANNING DATA CHECKLIST

فيمـا يأتي قائمة مقترحة بالفئات والبيانات التي يجب إدخالها ضمن مسـح قـدرات بيئي داخلي أو تنظيمي. وكل البنـود المدرجة قد تكون غير ذات علاقة بالموضوع، في حين أن بنوداً أخرى قد تحتاج إلى أن تضاف.

بيانات واتجاهات اقتصادية

التمويل المدرسي:

- الميزانية المدرسية حسب المصروفات: اتجاهات وإسقاطات.
- دعـم الضرائب العامة: المحلية، الحكوميـة، الفيدرالية مع الاتجاهات والإسقاطات.
- مبالغ المشاريع الخاصة: اتجاهات وإسقاطات.
- مصادر أخرى للدخل.

بيانات واتجاهات اجتماعية/سكانية

الطلاب:

- التحاق «كي - 12» (K-12): اتجاهات وإسقاطات.
- الالتحاق على أساس الصف الدراسي والعنصر.
- الالتحاق في برامج التعليم للمعوقين.

- الالتحاق في برامج مدرسية بديلة على أساس السن، العنصر/العرق.
- التسجيل لتعليم الكبار على أساس البرامج والإسقاطات.
- تحرك التلميذ ضمن المنطقة التعليمية وخارجها.
- نماذج من حضور التلاميذ ومواظبتهم على أساس السن، الجنس العنصر/ العرق والاتجاهات.
- عدم الترفيع على أساس السن، الجنس، العنصر/العرق.
- حالات الطرد، التعليق، الإبعاد على أساس السبب، السن، الجنس، العنصر/العرق والاتجاهات.
- تخريب الممتلكات العامة والحوادث العرضية.

المصادر البشرية (هيئة التدريس والعاملين):

- صفات الموظفين على أساس أدوارهم.
- استحقاق الهيئة التدريسية والعاملين للتقاعد على أساس الدور، الجنس، العنصر/العرق.
- أنشطة تطوير الهيئة التدريسية والعاملين على أساس الدور والمشاركة.
- أخلاقيات الهيئة التدريسية والعاملين على أساس الدور.
- تغيب الهيئة التدريسية والعاملين على أساس الدور.

خدمات الأفراد:

- عمال الملاحظة والخدمات.
- خدمات التوجيه والإرشاد والاستفادة منها.
- الخدمات النفسية والاستفادة منها.

- الخدمات الاجتماعية والاستفادة منها.

احتياجات الطلاب:

- الطلاب الذين تحصل أسرهم على معونات من برنامج (أيه أف دي سي، AFDC) وتعني (أسر بعدد من الأطفال يعولونهم)، بالإضافة إلى الاتجاهات.
- الطلاب المستحقون لوجبات غداء مجانية أو مخفضة.
- طلاب من أسر وحيدة العائل.
- طلاب من أسر تتحدث اللغة الإنجليزية، أو تستخدمها على مستوى محدود.
- الطلاب المعوقون حسب الفئة.
- الطلاب الموهوبون على أساس البرنامج والسن والجنس والعنصر / العرق.
- المراهقون من أولياء الأمور والخدمات المتوافرة (أي أولياء الأمور من الطلاب الصغار الذين تزوجوا وأنجبوا وهم في سن المراهقة).

بيانات واتجاهات تعليمية

التحصيل:

- نتائج الاختبارات على أساس المدرسة.
- نتائج الاختبارات على أساس السن، الجنس، العنصر/العرق والاتجاهات.
- المنح الدراسية، الاهتمام الخاص، المكافآت.
- المشاركة بعد الثانية على أساس الجنس، العنصر/العرق والاتجاهات.

المنهج:

- فرص للدراسة الابتدائية والاتجاهات.
- فرص للدراسة المتوسطة والعليا والاتجاهات.
- فرص للدراسة الثانوية والاتجاهات.
- فرص للتعليم الخاص والاتجاهات.
- برامج بديلة أو جذابة والاتجاهات.
- دراسات ومراجعة المناهج.
- فرص التعليم المهني والاتجاهات.
- فرص لتعليم الأطفال في سن مبكرة والاتجاهات.
- المكتبات المدرسية ومراكز المصادر.
- برنامج المجتمع و المصادر.

التنظيم والإدارة:

- دور هيئة التعليم وتركيبتها.
- التنظيم الإداري.
- المنطقة التعليمية أو هيكل المبنى.
- عمليات التخطيط في التشغيل.
- أنشطة الإشراف والمراقبة.

خدمات المساندة:

- خدمات المباني على أساس احتياجات الطلاب واتجاهاتهم.
- برامج المباني.

- مدد إغلاق المدارس.
- صيانة المدارس والمحافظة على وضعها.
- برامج الاقتصاد في استهلاك الطاقة.
- خدمات نقل الطلاب.
- خدمات التغذية.
- المشتريات المركزية.
- المواد، اللوازم، الكتيبات.
- الحصول على التجهيزات والحاجة إليها.

بيانات التقنية واتجاهاتها

خطط التقنية:

- تقدير الاحتياجات لاستخدامات التقنية.
- أهداف خطط التقنية.
- الجهود الحالية في استخدام التقنية.
- مشكلات استخدام التقنية.
- الاحتياجات المستمرة والمستقبلية.

بيانات واتجاهات سياسية وأخرى خاصة بالعلاقات العامة للشؤون العمالية والقانونية والتشريعية.

- علاقات واتجاهات الاتحادات العمالية.
- قضايا وهموم قانونية.
- قضايا تشريعية (محلية، حكومية، فيدرالية) تؤثر على المنطقة التعليمية.

علاقات المنطقة التعليمية:

- علاقات وبرامج أولياء الأمور والمدرسة.
- علاقات وبرامج المدرسة والمجتمع.
- علاقات وبرامج المدرسة والمؤسسات التجارية.
- علاقات وبرامج المؤسسات التعليمية بعد الثانوية.
- علاقات وبرامج وسائل الإعلام.

الحكومة:

- علاقة الهيئة الإدارية والمجتمع.

المجموعات الإرشادية في المدارس والمناطق التعليمية.

الملحق هـ

مثال من تحليل البيانات

EXAMPLE OF DATA ANALYSIS

نموذج المعلومات	البيان	المراقبة البيئية
البيانات الخام	بيانات عددية وتصويرية . بيانات من تقارير إحصاء السكان . بيانات معاينة.	بيانات إحصائية تشير إلى وجود مشاركة أكبر من القوى العاملة بواسطة أمهات أطفال صغار السن.
تقارير بحثية	دراسات عن برنامج هيدستارت (HEADSTART) وبرامج أخرى لتعليم الأطفال في سن مبكرة.	تقرير عن دراسات جرت بشأن قيمة تعليم الأطفال المحرومين .
اتجاهات وإسقاطات	بيانات عن وقائع اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو تقنية التي يمكن قياسها بمرور الوقت.	مشاركة القوى العاملة بواسطة أمهات لأطفال قبل سن المدرسة ، مع تزايد هذه المشاركة . وهذا الاتجاه سيستمر على مدى هذا العقد. زيادة الطلب على برامج الرعاية اليومية للأطفال وخاصة البرامج التنموية. استمرار الطلاب المحرومين في التحصيل عند مستوى متدن.

تطوير التصور	من المرجح أن يكون ناتج قرار هو توفير تعليم للأطفال في سن مبكرة أو التوسع فيه.	تجاوب إيجابي. برنامج ناجح قد يكون ذاتي المساندة . تجاوب غير كاف يمكن أن يتوقف بعد مدة من الزمن . تجاوب إيجابي، تخطيط برامج وقدرات العاملين غير كاف. عرض أو برنامج محدود للتطوير . قدرة تنظيمية قبل توسع رئيسي .
نقاط القرار	تقويم تصورات محتملة ومناقشة الإجابات البديلة	يبدو أن التعليم يعطي فرقًا إيجابياً.
افتراضات	بيانات الاتجاهات والإسقاطات المقبولة على أنها ذات احتمال كبير والمفروض أنها قطعية لمهمة التخطيط .	نفترض أن نسبا أكبر من الأمهات العاملات ستستمر في المشاركة في القوى العاملة.
مضامين	بيانات بما تعنيه الاتجاهات .	ستكون هناك حاجة متزايدة للرعاية اليومية و برامج تعليم الأطفال في سن مبكر.
قضايا	صياغة المضامين على شكل أسئلة للتنظيم.	هل تقوم المنطقة التعليمية بتوفير أو توسيع برامج لتعليم الأطفال في سن مبكر؟
قضايا حرجة	أكثر الاهتمامات حسماً للتنظيم.	هل هناك حاجة حقيقية ودعم لمثل هذه الخدمات ؟

قائمة مراجع الكتاب

NOTES

1. JOHN NAISBITT. SPEECH TO THE CALIFORNIA ASSOCIATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS. NOVEMBER 1983.
2. FUTURES RESEARCH DIVISION. SECURITY PACIFIC BANK AS REPORTED BY THE UNITED WAY OF AMERICA IN WHAT LIES AHEAD-A MID-DECADE VIEW: AN ENVIRONMENTAL SCAN REPORT (ALEXANDRIA. VA.: UNITED WAY OF AMERICA. 1985). 27.
3. MARC URI PORAT. THE INFORMATION ECONOMY: DEFINITION AND MEASUREMENT (WASHINGTON. D.C.: U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE 1977).
4. U.S. DEPARTMENT OF LABOR AS REPORTED IN CHANGING CHANNELS: A GUIDE TO FUNCTIONAL LITERACY FOR THE AUTOMATED WORKPLACE ED. NANCY FAIRES CONKLIN AND STEPHEN REDER (PORTLAND: NORTHWEST REGIONAL EDUCATIONAL LABORATORY. 1985). 3.
5. PAUL K STRASSMANN. INFORMATION PAYOFF: THE TRANSFORMATION OF WORK IN THE ELECTRONIC AGE (NEW YORK: THE FREE PRESS. 1985). 197198-.

6. OFFICE OF TECHNOLOGY ASSESSMENT. UNITED STATES CONGRESS. AUTOMATION AND THE WORKPLACE: SELECTED LABOR. EDUCATION AND TRAINING ISSUES (WASHINGTON. D.C.: OFFICE OF TECHNOLOGY ASSESSMENT. 1983). 13.

7. IBID.. 1415-.

8. BRYNA SHORE FRASER. (RE) TRAINING ADULTS FOR NEW OFFICE AND BUSINESS TECHNOLOGIES (KNOXVILLE: OFFICE FOR RESEARCH IN HIGH TECHNOLOGY EDUCATION. THE UNIVERSITY OF TENNESSEE. 1984). 9.

9. STRASSMANN. INFORMATION PAYOFF 199.

10. DAVID PEARCE SNYDER. "DEMOGRAPHIC. ECONOMIC AND SOCIAL TRENDS AND DEVELOPMENTS THAT WILL SHAPE THE ORGANIZATIONAL OPERATING ENVIRONMENT DURING THE 1980S" (UNPUBLISHED PAPER).

11. ROBERT R. CARKHUFF. HUMAN PROCESSING AND HUMAN PRODUCTIVITY (AMHERST: HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT PRESS. 1986). 143.

12. NATIONALRESEARCHCOUNCILOFTHENATIONAL ACADEMY OF SCIENCES. OUTLOOK FOR SCIENCE AND TECHNOLOGY: THE NEXT FIVE YEARS (SAN FRANCISCO: W. H. FREE-MAN AND COMPANY. 1982). 1.

13. IBID.. 3.

14. UNIVERSITY OF MICHIGAN. CENTER FOR HUMAN GROWTH AND DEVELOPMENT. 1984.

15. UNITED WAY OF AMERICA. WHAT LIES AHEAD-A MID-DECADE VIEW: AN ENVIRONMENTAL SCAN REPORT (ALEXANDRIA. VA.: UNITED WAY OF AMERICA. 1985). 24.

16. IBID.: 24.

17. MARK TUCKER. A NATION PREPARED: TEACHERS FOR THE 21ST CENTURY (CARNEGIE FORUM ON EDUCATION AND THE ECONOMY. TASK FORCE ON TEACHING AS A PROFESSION. MAY 1986).

18. UNITED WAY OF AMERICA. WHAT LIES AHEAD. 26.

19. U.S. BUREAU OF THE CENSUS (WASHINGTON D.C.: U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE. 1980).

20. UNITED WAY OF AMERICA. WHAT LIES AHEAD. 3435-.

21. IBID.: 34.

22. IBID.

23. IBID.

24. IBID.. 3435-.

25. HAROLD HODGKINSON. ALL IN ONE SYSTEM: DEMOGRAPHICS OF EDUCATION KINDERGARTEN THROUGH GRADUATE SCHOOL (WASHINGTON. D.C.: INSTITUTE FOR EDUCATIONAL LEADERSHIP. JUNE 1985). 13.

26. DAVID PEARCE SNYDER. "DEMOGRAPHIC. ECONOMIC AND SOCIAL TRENDS."

27. "THE PATTERNS IN OUR SOCIAL FABRIC ARE

CHANGING: HERE THEY COME. READY OR NOT." EDUCATION WEEK. 14 MAY 4986. 16.

28. IBID.

29. HAROLD HODGKINSON. ALL IN ONE SYSTEM. 16.

30. EDUCATION WEEK. "PATTERNS IN OUR SOCIAL FABRIC."

31. IBID.. 18.

32. IBID.. 16.

33. EDUCATION COMMISSION OF THE STATES. RECONNECTING YOUTH: THE NEXT STAGE OF REFORM (DENVER: EDUCATION COMMISSION OF THE STATES. OCTOBER 1985).

34. EDUCATION WEEK. "PATTERNS IN OUR SOCIAL FABRIC." 22.

35. IBID.. 24.

36. IBID.. 22.

37. LENORE WERTZMAN. DIVORCE REVOLUTION: THE UNINTENDED CONSEQUENCES FOR WOMEN AND CHILDREN (NEW YORK: MACMILLAN. 1985).

38. HAROLD HODGKINSON. ALL IN ONE SYSTEM. 3.

39. EDUCATION WEEK. "PATTERNS IN OUR SOCIAL FABRIC." 22.

40. IBID.

41. IBID.

42. U.S. BUREAU OF THE CENSUS. SOCIAL INDICATORS III (WASHINGTON. D.C.: U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE. 1980).

43. EDUCATION WEEK. "PATTERNS IN OUR SOCIAL FABRIC." 25.

44. ANDREW STEIN. "CHILDREN OF POVERTY": CRISIS IN NEW YORK. NEW YORK TIMES MAGAZINE. 8 JUNE 1986.

45. EDUCATION WEEK. "PATTERNS IN OUR SOCIAL FABRIC." 27.

46. U.S. BUREAU OF THE CENSUS AS REPORTED IN EDUCATION WEEK. "PATTERNS IN OUR SOCIAL FABRIC." 27.

47. DAVID WEIKART ET AL., CHANGED LIVES (YPSILANTI. MICH.: HIGH/SCOPE EDUCATIONAL RESEARCH FOUNDATION. 1984).

48. KARL L. ALEXANDER AND AARON M. PALLAS. AN EVALUATION OF THE "NEW BASICS" (BALTIMORE: CENTER FOR SOCIAL ORGANIZATION OF SCHOOLS. THE JOHNS HOPKINS UNIVERSITY. 1983).

49. EDWARD L. MCDILL. GARY NATRIELLO. AND AARON M. PAILAS. RAISING STANDARDS AND RETAINING STUDENTS: THE IMPACT OF THE REFORM RECOMMENDATIONS ON POTENTIAL DROPOUTS (BALTIMORE: CENTER FOR SOCIAL ORGANIZATION OF SCHOOLS. THE JOHNS HOPKINS UNIVERSITY. 1985).

50. THOMAS J. PETERS AND ROBERT H. WATERMAN. JR.. IN SEARCH OF EXCELLENCE (CAMBRIDGE: HARPER AND ROW. 1982). 318325-.

51. ROSABETH KANTER. THE CHANGE MASTERS (NEW YORK: SIMON AND SCHUSTER. 1983). 2830-.

52. PETERS AND WATERMAN. IN SEARCH OF EXCELLENCE.

53. JAMES MURPHY AND PHILLIP HALLINGER. "THE SUPERINTENDENT AS INSTRUCTIONAL LEADER: FINDINGS FROM EFFECTIVE SCHOOL DISTRICTS" (PAPER PRESENTED AT AMERICAN EDUCATIONAL RESEARCH ASSOCIATION MEETING. SAN FRANCISCO. APRIL 1986).

54. JAMES MACGREGOR BURNS. LEADERSHIP (NEW YORK: HARPER AND ROW. 1978).

55. FRAMEWORK DEVELOPED BY SHIRLEY D. MCCUNE. EXAMPLES OF CHARACTERISTICS FROM INFORMAL PAPER DEVELOPED BY HAROLD HODGKINSON.

المراجع العامة
BIBLIOGRAPHY

ALBERT. KENNETH. ED. THE STRATEGIC MANAGEMENT HANDBOOK. NEW YORK: MCGRAW-HILL. 1983.

ARTHUR ANDERSEN & COMPANY. "GUIDE TO PUBLIC SECTOR STRATEGIC PLANNING." CHICAGO-WORLD HEADQUARTERS. 69 W. WASHINGTON. CHICAGO. IL 60602.

BRANDT. STEVEN. STRATEGIC PLANNING IN EMERGING COMPANIES. READING. PA.: ADDISON-WESLEY PUBLISHING COMPANY. 1984

BUHLER-MIKO. MARINA. A TRUSTEE'S GUIDE TO STRATEGIC PLANNING. HIGHER EDUCATION STRATEGIC PLANNING INSTITUTE. ONE DUPONT CIRCLE. WASHINGTON. DC 20036. 1985.

COOPER. HARRY. STRATEGIC PLANNING IN EDUCATION: A GUIDE FOR POLICYMAKERS. ALEXANDRIA. VA.: NATIONAL ASSOCIATION OF STATE BOARDS OF EDUCATION. 1985.

COPE. ROBERT. "A CONTEXTUAL MODEL TO ENCOMPASS THE STRATEGIC PLANNING CONCEPT: INTRODUCING A NEWER PARADIGM." PLANNING FOR HIGHER EDUCATION 13. 3 (SPRING 1985): 1320-.

COPE. ROBERT. STRATEGIC POLICY PLANNING. LITTLETON. COB.: IRELAND EDUCATIONAL CORPORATION. 1978.

GROFF. WARREN. "STRATEGIC PLANNING FOR THE 'THIRD WAVE'." PAPER PRESENTED AT A FUTURISTS INTERNATIONAL MEETING. WASHINGTON D.C. SPRING 1983. (ERIC #ED 233 651).

LILLY, EDWARD. "BOARDS OF EDUCATION AND SYSTEM-WIDE STRATEGIC PLANNING." ERIC #248613.

MASUDA, YONEJI. THE INFORMATION SOCIETY AS POST-INDUSTRIAL SOCIETY. TOKYO, JAPAN: SOCIETY FOR THE INFORMATION SOCIETY, 1980.

MCCUNE, SHIRLEY D., ET AL. "STRATEGIC PLANNING." LEARNING TRENDS 1, 7 (FEBRUARY 1984)

MORRISON, JAMES. "FUTURES RESEARCH AND STRATEGIC PLANNING PROCESS: IMPLICATIONS FOR LONG RANGE PLANNING." ERIC # 245 587.

PAINE, FRANK, AND CARL ANDERSON. STRATEGIC MANAGEMENT. NEW YORK: CBS COLLEGE PUBLISHING, 1983.

PERELMAN, LEWIS J. "THE VALUE OF BUSINESS INTELLIGENCE." STRATEGIC PERFORMANCE SERVICES, P.O. BOX 5500, MCLEAN, VA 22103, 1982.

PHI DELTA KAPPA COMMISSION ON SCHOOLING FOR THE 21ST CENTURY. HANDBOOK FOR CONDUCTING FUTURE STUDIES IN EDUCATION. BLOOMINGTON, IND.: PHI DELTA KAPPA, 1984.

PFEIFFER, J. WILLIAM, LEONARD D. GOODSTEIN, AND TIMOTHY M. NOLAN. UNDERSTANDING APPLIED STRATEGIC PLANNING: A MANAGER'SGUIDE. UNIVERSITYASSOCIATES, INC., 8517PRODUCTION AVE., SAN DIEGO, CA 92121, 1985.

PUBLIC TECHNOLOGY, INC. ALLIANCES FOR STRATEGIC ACTION. WASHINGTON D.C.: PUBLIC TECHNOLOGY, INC., 1983.

ROTHSCHILD, WILLIAM. PUTTING IT ALL TOGETHER: A GUIDE TO STRATEGIC THINKING. AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATES, 1976.

STEINER. GEORGE A. "STRATEGIC MANAGERIAL PLANNING." GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT. UCLA.

STEINER. GEORGE A. STRATEGIC PLANNING: WHAT EVERY MANAGER MUST KNOW. NEW YORK: THE FREE PRESS. 1979.

TREGOE. BENJAMIN B.. AND JOHN W. ZIMMERMAN TOP MANAGEMENT STRATEGY. NEW YORK: SIMON & SCHUSTER. INC.. 1980.

UNITED WAY OF AMERICA. STRATEGIC MANAGEMENT AND UNITED WAY-A GUIDELINE SERIES. STRATEGIC PLANNING DIVISION. 701 NORTH FAIRFAX ST.. ALEXANDRIA. VA 223141985 .2045-. BOOKLETS IN THE SERIES INCLUDE:

1. STRATEGIC MANAGEMENT AND UNITED WAY. AN OVERVIEW OF THE STRATEGIC PROCESS. INCLUDING PROCESS STEPS. BENEFITS. COSTS. AND HOW TO GET STARTED.
2. ENVIRONMENTAL ANALYSIS. HOW TO DO ENVIRONMENTAL ANALYSIS. DISCUSSES USE OF ENVIRONMENTAL SCANNING. ENVIRONMENTAL MONITORING. AND SCENARIO DEVELOPMENT TO DEFINE EXTERNAL THREATS TO AND OPPORTUNITIES FOR THE ORGANIZATION.
3. ORGANIZATIONAL ASSESSMENT. HOW TO ASSESS THE ORGANIZATION'S INTERNAL STRENGTHS AND WEAKNESSES AND ITS COMPETITIVE POSITION BY LOOKING AT BOTH RESOURCES AND OPERATIONS. REVIEWS METHODS FOR ORGANIZATIONAL ASSESSMENT. INCLUDING COMPARATIVE ANALYSIS. ANALYSIS OF PERFORMANCE HISTORY. SELF-ASSESSMENT. SURVEYS. INTERVIEWS. AND FOCUS GROUPS.
4. STRATEGIC DIRECTION. HOW TO USE DATA FROM

ENVIRONMENTAL ANALYSIS AND ORGANIZATIONAL ASSESSMENT TO REVIEW THE MISSION, SET OBJECTIVES, AND IDENTIFY STRATEGIC ISSUES CRITICAL TO THE ORGANIZATION.

5. STRATEGIC PLAN. HOW TO DOCUMENT SPECIFIC COURSES OF ACTION AND DEFINE HOW THE ORGANIZATION IS GOING TO FULFILL ITS MISSION AND OBJECTIVES IN DEALING WITH CRITICAL ISSUES.
6. IMPLEMENTATION. HOW TO ORGANIZE AND MOTIVATE PEOPLE TO CARRY OUT A STRATEGIC PLAN.
7. PERFORMANCE EVALUATION. HOW TO COMPARE ACTUAL RESULTS WITH ANTICIPATED OR DESIRED RESULTS OF THE STRATEGIC PROCESS. HOW TO KEEP IMPLEMENTATION ON TARGET BY ADJUSTING STRATEGIES, RESOURCES, AND TIMING.
8. CASE STUDIES. THIS VOLUME WILL FOLLOW PUBLICATION OF BOOKLETS 17- AND WILL REVIEW THE EXPERIENCES OF PILOT UNITED WAYS IN USING THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS.

UNITED WAY OF AMERICA. WHAT LIES AHEAD--A MID-DECADE VIEW: AN ENVIRON-MENTAL SCAN REPORT. ALEXANDRIA, VA.: UNITED WAY OF AMERICA, 1985.

VAILL, PETER. "STRATEGIC PLANNING FOR MANAGERS". NATIONAL TRAINING LAB MANAGERS' HANDBOOK.